

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

Kompetencje pracownika a funkcjonowanie współczesnej organizacji

Pod redakcją naukową
Tadeusza Leczykiewicza
Agnieszki Springer



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

Komitet wydawniczy

prof. nadzw. dr hab. Władysław Balicki – przewodniczący
mgr Grażyna Krasowska-Walczak – dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu
mgr Andrzej Małecki – sekretarz redakcji Zeszytów Naukowych WSB w Poznaniu

dr Piotr Dawidziak

prof. nadzw. dr hab. Beata Filipiak
prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz
prof. nadzw. dr hab. Ilona Romiszewska
prof. zw. dr hab. Janusz Sawczuk
prof. zw. dr hab. Stanisław Wykretowicz

Recenzenci

prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Łobos
prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski
prof. nadzw. dr hab. Czesław Zajac

Redaktor naczelny serii

prof. nadzw. dr hab. Władysław Balicki

Redaktorzy naukowci

prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz
dr Agnieszka Springer

Redakcja

Irena Gawron

Skład i łamanie

Jacek Goslar

Projekt okładki

Jan Ślusarski

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2011

ISSN 1426-9724

Wydawnictwo

Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań
Tel. 61 655 33 99, tel./faks 61 655 33 97
e-mail: wydawnictwowsb@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl
<http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl>

Druk i oprawa: ESUS Druk cyfrowy

Spis treści

Wstęp	5
Zarządzanie kompetencjami jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji	
Jacek Woźniak O pojęciu kompetencji jako podstawie modelu kompetencyjnego, czyli cztery znaczenia terminu „kompetencje” w naukach o zarządzaniu	11
Jacek Woźniak Cztery rodzaje modeli kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi	23
Ilona Penc-Pietrzak Tworzenie kluczowych kompetencji organizacji	33
Joanna Hernik Kluczowe kompetencje organizacji pozarządowej	43
Anna Dolot Uwarunkowania efektywnego przygotowania systemu oceniania kompetencji	55
Iwona Malinowska, Agnieszka Rola-Jarzębowska Ocenianie w procesie pracy i jego znaczenie dla zarządzania kompetencjami zawodowymi oraz rozwoju zawodowego pracowników	65
Małgorzata Tyrańska Wykorzystanie metod oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach	75
Dagmara Penkala Ocena pracownicza oparta na kompetencjach. Wykorzystanie wyników oceny do planowania szkoleń i rozwoju pracowników	87
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska Ewaluacja efektywności szkoleń pracowników szansą na poprawę ich rezultatów (w świetle wyników badań)	97
Kompetencje kadry menedżerskiej i pracowników polskich organizacji	
Urban Pauli Oczekiwania pracodawców względem kompetencji absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie	115
Eugeniusz Michalski Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa	125
Barbara Drzewiecka Kompetencje menedżerskie w sektorze MŚP w regionie środkowopomorskim	137

Katarzyna Czop	
Rola i kompetencje menedżerów w organizacji zorientowanej na uczenie się	149
Paulina Bąkowska, Nina Stępnicka	
Kompetencje przedsiębiorców i menedżerów w funkcjonowaniu przedsięwzięć internetowych na podstawie polskich i zagranicznych serwisów <i>on-line</i>	159
Magdalena Szumska	
Kompetencje zarządzających w branży medycznej na przykładzie gabinetów stomatologicznych	169
Bernard Bińczycycki	
Współczesne wymagania kompetencyjne pracowników samorządowych	183
Braki kompetencyjne jako podłoże patologii organizacyjnych	
Agnieszka Izabela Baruk	
Komunikacja wertykalna i horyzontalna w opiniach polskich pracowników – wyniki badań	195
Dariusz Turek	
Kompetencja moralna a zarządzanie sobą – analiza zależności	205
Aneta Kisiel	
Stres menedżerski – przejawy, skutki, metody przeciwdziałania i ograniczania	215
Magdalena Filipiak, Joanna Rapcewicz	
Pracoholizm jako jedna z patologii współczesnych organizacji	227
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak	
Styl kierowania a występowanie mobbingu w przedsiębiorstwie – studium przypadku	237
Teoretyczne i praktyczne problemy diagnozowania, pomiaru i oceny kompetencji pracowników	
Agnieszka Springer	
Problemy definiowania i klasyfikowania kompetencji pracowników	249
Anna Wiczorek-Szymańska	
Metodyczne problemy w procesie badania kompetencji	261
Paweł Jurek	
Diagnoza przyczyn niedopasowania kompetencyjnego pracowników do oczekiwań stanowiska pracy	271
Paweł Jurek	
Konstrukcja i zastosowanie testów kompetencyjnych na przykładzie Zestawu Testów Kompetencji Podstawowych	281
Dorota Godlewska-Werner	
Test HR Style Zachowania – metoda diagnozy kompetencji	295
Abstracts	305
Noty o Autorach	313

Wstęp

Wzrost zainteresowania zarządzaniem kompetencjami pracowników wynika przede wszystkim z nowych uwarunkowań funkcjonowania współczesnych organizacji oraz nowego spojrzenia na czynniki determinujące ich sukces. Wpływają one bowiem na wzrost wymagań co do profesjonalizmu nie tylko kadry zarządzającej, ale także pracowników bezpośrednio wykonawczych – zakresu i poziomu ich kompetencji. Potrzebni są menedżerowie: dobrze wykształceni; o odpowiednio ukształtowanych predyspozycjach psychicznych i moralnych; będący dobrymi zarządcami, decydentami i inspiratorami; mający zdolności twórcze i niebojący się ryzyka; cechujący się wyobraźnią, energią, przebojowością, elastycznością i siłą przekonywania; zdolni do motywowania ludzi w angażowanie się w procesy opracowania i realizacji strategii organizacji; zmierzający drogą innowacji i zmian w kierunku nietrwałego, ale wciąż odtwarzanego sukcesu, dzięki tworzeniu w organizacji kompetencji wyróżniających. Podobnie wysokie wymagania stawia się pracownikom wykonawczym. Ponieważ rozwój kompetencji pracowników traktowany jest współcześnie jako kluczowy czynnik elastyczności kapitału ludzkiego, konieczne jest budowanie w organizacjach – na użytek procesu zarządzania zasobami ludzkimi – różnych modeli kompetencyjnych, określających zakres i poziom kluczowych kompetencji wymaganych na konkretnych stanowiskach. Wykorzystywane są one nie tylko na etapie pozyskiwania pracowników, ale także w procesie tworzenia w organizacjach systemów ich oceniania opartych na kompetencjach oraz rozwoju posiadanych przez nich kompetencji, z jednoczesnym stosownym motywowaniem i wynagradzaniem. Wynika stąd konieczność nie tylko analizowania potrzeb kompetencyjnych w organizacji, ale także stałego doskonalenia procesu szkolenia i doksztalcania zarówno kadry zarządzającej (menedżerskiej), jak i pracowników bezpośrednio wykonawczych.

Problemom tym poświęcone są niniejsze Zeszyty Naukowe. Ich celem jest zaprezentowanie różnych aspektów zarządzania kompetencjami, z uwzględnieniem uwarunkowań funkcjonowania współczesnych organizacji. Dają zatem możliwość zaprezentowania dorobku naukowego oraz wymiany poglądów na temat kompetencji pracowników, traktowanych jako komponent zarządzania zasobami ludzkimi. Rozważania teoretyczne na ten temat często uzupełniają wyniki przeprowadzonych badań dotyczących praktycznych doświadczeń w zarządzaniu zasobami ludzkimi opartym na kompetencjach pracowników, koncepcji oraz oceny skuteczności metod i narzędzi diagnozy kompetencji pracowników,

a także poglądów na temat potrzeby i konieczności oraz form i zakresu doskonalenia kompetencji pracowników organizacji.

Publikacja zawiera ogółem 26 artykułów. Różnorodność tematyczna problemów podejmowanych przez autorów artykułów pozwoliła na ich podział na cztery części, które stanowią strukturę niniejszego tomu.

Część pierwsza, zatytułowana „Zarządzanie kompetencjami jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji”, podejmuje teoretyczne rozważania na temat problemów definiowania i rozumienia pojęcia kompetencji w naukach o zarządzaniu. Odnosi się także do kwestii tworzenia kluczowych kompetencji organizacji, w tym organizacji pozarządowych. W artykułach tej części publikacji podjęto również rozważania na temat uwarunkowań efektywnego przygotowania systemu oceniania kompetencji. Podkreślono znaczenie oceniania pracowników organizacji w procesie pracy jako formy zarządzania kompetencjami zawodowymi. Wskazano na potrzebę stosowania w przedsiębiorstwach metod oceny kadry menedżerskiej i pracowników opartych na kompetencjach, wyniki której należy wykorzystać w procesie planowania ich szkoleń i rozwoju. Jednocześnie podkreślono konieczność ewaluacji efektywności szkoleń pracowników i jej wpływ na poprawę ich rezultatów.

Część druga – „Kompetencje kadry menedżerskiej i pracowników polskich organizacji” – poświęcona jest głównie zagadnieniom związanym z oceną aktualnego poziomu kompetencji różnych grup pracowniczych. Rozpoczynają ją rozważania na temat oczekiwań pracodawców względem kompetencji absolwentów uczelni ekonomicznej. W kolejnych artykułach podjęto kwestię paradygmatu kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, kompetencji menedżerów sektora MŚP w regionie śródkowopomorskim, kompetencji menedżerów w organizacji zorientowanej na uczenie się, kompetencji przedsiębiorców i menedżerów przedsięwzięć internetowych odniesionych do przykładu polskich i zagranicznych serwisów *on-line*, kompetencji kadry zarządzającej w branży medycznej (na przykładzie gabinetów stomatologicznych) oraz współczesne wymagania kompetencyjne wobec pracowników samorządowych.

Część trzecia, zatytułowana „Braki kompetencyjne jako podłoże patologii organizacyjnych”, koncentruje się na trudno mierzalnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiono w niej wybrane problemy luki kompetencyjnej, będącej konsekwencją problemów polskich pracowników w komunikacji wertykalnej i horyzontalnej, zależności pomiędzy kompetencją moralną a zarządzaniem sobą, a także takich zjawisk patologicznych we współczesnych organizacjach, jak stres menedżerski i pracoholizm. Zaprezentowano w niej także relacje między stylem kierowania a występowaniem mobbingu.

W części czwartej – „Teoretyczne i praktyczne problemy diagnozowania, pomiaru i oceny kompetencji pracowników” – odniesiono się do kwestii meto-

dologicznych w procesie badania kompetencji, ich klasyfikacji oraz diagnozowania przyczyn niedopasowania kompetencyjnego pracowników do oczekiwań stanowiska. Dokonano tu również oceny wykorzystania różnych narzędzi badawczych służących do diagnozy kompetencji pracowników, w tym do kwestii konstrukcji i zastosowania różnych testów kompetencyjnych, np. Zestawu Testów Kompetencji Podstawowych oraz testów HR Style Zachowania.

Zeszyty adresowane są do osób zajmujących się badaniem procesu zarządzania kompetencjami. Mamy nadzieję, że zainteresują również specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach, a także słuchaczy kierunkowych studiów podyplomowych oraz studentów studiów licencjackich i magisterskich przygotowujących się do pracy w działach zajmujących się w organizacjach zarządzaniem kadrami. Liczymy na przychylne przyjęcie niniejszej publikacji.

Wszystkim autorom artykułów zamieszczonych w niniejszych Zeszytach Naukowych dziękujemy za przyjęcie naszego zaproszenia oraz trud włożony w ich przygotowanie.

Dziękujemy recenzentom artykułów: Panu prof. drowi hab. Krzysztofowi Łobosowi, Panu prof. drowi hab. Bogdanowi Nogalskiemu oraz Panu prof. drowi hab. Czesławowi Zającowi.

Słowa podziękowań kierujemy do władz Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu za życzliwe przyjęcie naszej inicjatywy oraz wsparcie organizacyjne wszelkich działań poprzedzających wydanie monografii.

W sposób szczególny chcemy podziękować Sekretarzowi Redakcji Panu mgrowi Andrzejowi Małeckiemu oraz całemu Wydawnictwu Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu za pomoc w przygotowaniu i wydaniu tego tomu.

*Tadeusz Leczykiewicz
Agnieszka Springer*

**Zarządzanie kompetencjami
jako narzędzie zarządzania
zasobami ludzkimi organizacji**

Jacek Woźniak

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

O pojęciu kompetencji jako podstawie modelu kompetencyjnego, czyli cztery znaczenia terminu „kompetencje” w naukach o zarządzaniu

***Streszczenie.** Tekst analizuje praktykę posługiwania się terminem „kompetencje”. Wskazuje na jego historyczne źródło, tj. potrzeby selekcji personelu, oraz rekonstruuje wymagania, które kompetencje spełniają w tym obszarze. Wskazuje odrębność użycia kompetencji w modelu zarządzania zasobami ludzkimi, od użycia tego terminu w edukacji i zarządzaniu strategicznym. Precyzuje różnicę pomiędzy kompetencjami stanowiskowymi i korporacyjnymi, będącymi podstawą dla systemów ocen okresowych.*

1. Wprowadzenie

Pojęcie kompetencji – zarówno z powodów merytorycznych, jak i społecznych – pojawia się coraz częściej nie tylko w języku nauk o zarządzaniu, ale też w edukacji oraz w języku potocznym. Dalekie jest ono od jednoznaczności i dotyczy to zarówno języka naukowego, jak i potocznego. Dla języka potocznego dwuznaczność obecna w sformułowaniach „Jan był kompetentny do przyznania jej renty” czy „Jego kompetencje pozwalały na taką decyzję” rzadko prowadzi do nieporozumień, gdy miesza się znaczenie terminu „kompetencje” jako „posiadanie wiedzy, umiejętności oraz informacji” z posiadaniem uprawnień decyzyjnych. W języku naukowym już nawet taka dwuznaczność wymagałaby uściślenia, a jak pokażemy poniżej stanowi ona jedynie część jednego z czterech innych użyczeń tego terminu.

Celem tekstu jest wyodrębnienie charakterystycznego dla zarządzania zasobami ludzkimi znaczenia terminu „kompetencje”. Aby to osiągnąć, scharakteryzowane zostaną pokrótce inne użycia tego terminu, a następnie zostanie wskazane to jego rozumienie, które występuje w postulowanym oparciu na kompetencjach zarzą-

dzania zasobami ludzkimi. Jak w każdej dyskusji terminologicznej warto sięgnąć do początków używania analizowanego terminu w języku danego dyskursu – stąd tekst rozpoczyna przywołanie uwag historycznych. Pokażemy, że to źródłowe ujęcie terminu kompetencje jest podstawą modeli kompetencyjnych, a termin kompetencje w edukacji i zarządzaniu strategicznym używany jest w odrębnych znaczeniach¹.

2. Początki użycia terminu „kompetencje” w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Historycznie rzecz biorąc², pojawienie się terminu „kompetencje” w naukach o zarządzaniu wiąże się z potrzebami selekcji. Początek jego użycia można lokować w latach siedemdziesiątych XX w., gdy dla wprowadzonego w 1959 r. przez R. White’a terminu „kompetencje” w analizie motywacji do pracy³, D. McClelland opracował narzędzie pomiarowe do prognozowania posiadania tak rozumianych kompetencji u kandydata do zatrudnienia⁴. McClelland przygotował testy mierzące natężenie wyróżnionych przez siebie wcześniej kategorii motywatorów (znanych do dziś jako potrzeba: osiągnięć, władzy i przynależności) twierdząc, że są one lepszym prognostykiem sukcesu w pracy dla organizacji niż używane wtedy do selekcji urzędników badania IQ i analizy formalnych kwalifikacji. Testy badające kompetencje zastosował McClelland po raz pierwszy w roku 1972, przy doborze pracowników do departamentu informacji służby spraw zagranicznych rządu USA, wykorzystując wcześniej prowadzone prace dotyczące rozpoznawania – poprzez analizę zdarzeń krytycznych – właściwości istotnych dla dobrego działania na tych stanowiskach pracy. Dwa elementy – przewidywanie pewnych trwałych atrybutów jednostek, które są kluczowe dla sukcesu w pracy i możliwość ich przewidzenia dzięki obserwowaniu zachowań w dobranych odpowiednio sytuacjach – stanowią do dziś kluczowe przesłanki dla modeli prowadzenia rekrutacji na podstawie kompetencji, tj. dla pomysłu, że poprzez rozpoznanie zachowań ludzi w dobrze wybranych sytuacjach, można

¹ Objętość tekstu wymaga ograniczenia do minimum odniesień bibliograficznych – czytelnik znajdzie je w książce J. Woźniaka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, Wyd. OWSiZ, Olsztyn 2011 (w przygotowaniu), która charakteryzuje szczegółowo problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w modelu kompetencyjnym. Obecny tekst bazuje na rozdziale 1 tamtej publikacji i niektóre z obecnych tam sformułowań mogą być przywoływane bez cytowania.

² Charakterystyka poniższa oparta jest przede wszystkim na pracy D.D. Dubois i W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008, s. 345.

³ R. White, *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „Psychological Review” 1959, s. 279-333.

⁴ D.C. McClelland, *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist” 1973, No. 1, s. 1-14.

diagnozować sukces ich przyszłej pracy na określonym z góry stanowisku pracy (dla którego dobrano te wydarzenia krytyczne).

Współczesna literatura z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi początek szerokiego używania kategorii „kompetencje” lokuje nieco później, a mianowicie w roku 1980, tj. roku ukazania się artykułu D. McClellanda i R. Boyatzisa⁵, czy nawet jeszcze później, bo w roku 1982, gdy wydana przez R. Boyatzisa książka *The Competent Manager*⁶ przyniosła uszczegółowienie postawionych wcześniej tez i ich egzemplifikacje w postaci kompetencji pożądanych na stanowiskach menedżerskich⁷. Opisując szczegółowo pracę menedżerów, Boyatzis zdefiniował kompetencje jako „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”⁸.

To określenie różni się nieznacznie od definicji wprowadzonej w artykule z 1980 r. autorstwa McClellanda i Boyatzisa, gdzie „kompetencje” określono jako „ogólny (*generic*) zestaw wiedzy, motywów, cech, obrazów samego siebie i (pełnionych) ról społecznych oraz umiejętności”, które są w związku przyczynowym do nadzwyczajnego bądź efektywnego wykonywania konkretnej pracy (*performance in the job*)⁹.

W obu tych definicjach widać wspólne dwa kluczowe elementy. Kompetencje to pewne atrybuty jednostki, których posiadanie jest w związku przyczynowym z dobrym (bądź nadzwyczajnym) wykonywaniem określonej pracy. Ten **związek przyczynowy** pomiędzy dwoma poziomami analizy: **właściwościami jednostki** i **właściwościami (wynikami) pracy** realizowanej przez tę jednostkę na konkretnym stanowisku, stanowi niekwestionowaną cechę wspólną wszystkich podejść do definiowania i zastosowania pojęcia kompetencji i stanowi fundament modelu kompetencyjnego zarządzania zasobami ludzkimi. W obu powyżej przytoczonych definicjach różnicę stanowi szczegółowość wyodrębnienia kategorii wśród tych właściwości jednostek: w artykule z 1980 r. podaje się pewną listę typów tych atrybutów; definicja z roku 1982 nie jest tak szczegółowa. Dyskusja dotycząca składników (rodzajów atrybutów tworzących kompetencję) dominowała

⁵ D.C. McClelland, R. E. Boyatzis, *Opportunities for Counsellors from the Competency Assessment Movement*, „Personnel and Guidance Journal” 1980, January, s. 368-372, cyt. za: L.H. Markus, H.D. Cooper-Thomas, K.N. Allpress, *Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models*, „New Zealand Journal of Psychology” 2005, No. 2, s. 117-126.

⁶ R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.

⁷ Patrz M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 242.

⁸ Cyt. za: M. Armstrong, dz. cyt., s. 241.

⁹ Cyt. za: L.H. Markus, H.D. Cooper-Thomas, K.N. Allpress, dz. cyt., s. 118.

w polskiej literaturze naukowej z lat dziewięćdziesiątych XX w.¹⁰ Ale w praktyce zarządzania istotny jest mało podkreślany wtedy element – kompetencja nie jest nazwą jakiegoś wymiaru oceniania atrybutów badanej osoby, ale wymiarem wraz ze skalą pomiarową, umożliwiającą względnie jednoznaczną ocenę stopnia nasilenia danego wymiaru. Istotą kompetencji jest ich **mierzalność na podstawie obserwowania pewnych zachowań** i bez narzędzi pomiarowych trudno mówić o kompetencjach. Taką świadomość mierzalności poprzez zachowania, jako drugiego oprócz przyczynowego związku z sukcesem pracy, definicyjnego elementu pojęcia kompetencji, łatwo zauważyć w nowszej polskiej literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Coraz rzadziej spotyka się brak wymagania, aby kompetencje były mierzalne; z drugiej strony – coraz częściej pojawia się brak specyficznej długiej listy kategorii, co do których twierdzi się, że charakteryzuje ona składniki kompetencji. Poza niektórymi wyjątkami opis kompetencji, prezentowany przez dostępną w języku polskim literaturę, można również pogrupować – podobnie jak na świecie – w dwa obozy: zwolenników utożsamienia kompetencji z tradycyjną trójcą: wiedza, umiejętności i postawy (w skrócie – KSA) albo zwolenników poglądu, że to nie rodzaj składników, lecz funkcja dowolnych atrybutów jednostki decyduje o uznaniu ich za kompetencje. Ilustracją tego drugiego stanowiska może być przykład urody jako cechy, która niewątpliwie nie jest ani wiedzą, ani umiejętnością, ani postawą, ale może być traktowana jako kompetencja niezbędna do pracy jako modelka. Pod jednym warunkiem – mierzalności – osoby rekrutujące modelki muszą dysponować „wzorcem” urody niezbędnej do sukcesu na stanowisku modelka. Łatwo można argumentować, że nie istnieje jeden taki wzorzec, że zmienia się on w czasie, wraz ze zmianami trendów mody, że nie jest do końca obiektywny, gdyż rekrutujący poszukują tego „ukrytego i nieuchwytnego” coś, co zmienia ładną sylwetkę w piękną. Ale z perspektywy modelu kompetencyjnego wystarcza posiadanie przez nich zobiektywizowanego w fizyczne cechy i relacje wzorca urody, aby mówić o tak rozumianej urodzie jako o kompetencji zawodowej mierzonej poprzez „zachowania”.

Zanika chęć szczegółowego charakteryzowania składników tworzących kompetencje, częściowo z uwagi na oczywistą niemożność pełnej ich charakteryzacji.

¹⁰ R. Walkowiak w pracy *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wyd. UWM, Olsztyn 2004, przygotował zestawienie kategorii używanych przez różnych autorów, których teksty dotyczące kompetencji były wspomniane w języku polskim przed rokiem 2000 i wyjaśniały, jakie są składniki kompetencji. Analogiczne zestawienie dla literatury późniejszej pokazuje (por. J. Woźniak, dz. cyt.), że pomijanie aspektu mierzalności kompetencji występuje marginalnie, np. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, czy Z. Antczak, *Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące)*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 15-27. Te dwie prace bazują na włączeniu w definicje „kompetencji” uprawnień decyzyjnych (szersza krytyka – patrz: J. Woźniak, dz. cyt.).

Jest to zrozumiałe jeśli przyjąć, że specyfiką podejścia kompetencyjnego do pracy nie jest jedynie dowartościowanie składników, wykraczających poza KSA, ale przede wszystkim propozycja modelu bazującego na mierzeniu poprzez dość zobjektywizowane procedury i metody właściwości osób zarówno przy selekcji, jak i planowaniu oraz realizowaniu szkoleń, ocenianiu i motywowaniu do rozwoju.

3. Model zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie kompetencji

Zarządzanie zasobami ludzkimi potrzebuje jako fundamentu języka do opisu właściwości ludzi, które mają znaczenie dla efektywności procesu pracy, stąd odwołanie się do kompetencji pozwala stworzyć taki fundament. Jest to oczywiste w procesie selekcji, ale model kompetencyjny zakłada, aby cele dla działań HR we wszystkich obszarach funkcjonalnych formułować również w tym języku. Dość łatwo jest to zrealizować w podsystemie rozwoju personelu, gdyż nawet w języku potocznym mówi się o rozwoju kompetencji pracowników jako zadaniu szkoleń i projektów doskonalących. Podsystem oceniania dostarcza wtedy podstaw do planowania działań rozwojowych, diagnozując poziom kompetencji posiadanych faktycznie (a nie jedynie prognozowanych przez podsystem selekcji) przez pracowników. We wszystkich tych zastosowaniach istotna jest mierzalność kompetencji, gdyż jej brak uniemożliwiłaby formułowanie precyzyjnych planów. Nawet system derekrutacji pozwala na podstawie kompetencji analizować potencjalne straty, jakie ponosi organizacja i tym samym dostarcza przesłanek dla zarządzania wiedzą, rekrutacją i rozwojem. Najtrudniej jest powiązać system motywowania z właściwościami ludzi mającymi wpływ na wynik pracy. Zadaniem systemu motywowania nie jest przecież jedynie motywowanie do rozwoju (w co łatwo wpisuje się struktury kompetencji potrzebne w organizacji), ale też motywowanie do codziennej pracy. Sformułowany model wynagradzania na podstawie kompetencji pozwalał częściowo pominąć ten problem, a jednocześnie dostarczał eleganckiej podstawy do sprawiedliwego różnicowania płac w jednej organizacji. Wpisywał się również w tradycyjne badania nad wartościowaniem stanowisk pracy i współczesne dążenie do rozwijania wiedzy w organizacji, nadając się na nowy język do opisu motywacyjnych funkcji płac.

4. Kompetencje, czyli kwalifikacje i kompetencje edukacyjne

Mówiąc o kompetencjach należy odróżnić je wyraźnie od kwalifikacji, rozumianych jako wiedza, wykształcenie, doświadczenie i umiejętności potrzebne do

pewnego działania¹¹, ale mające jednocześnie potwierdzenie w postaci certyfikatu (dyplomu bądź doświadczenia zawodowego). Wyróżnikiem tak rozumianych kwalifikacji jest oparcie ich na instytucjonalnym pojęciu certyfikowania – jakaś instytucja (na ogół państwo bądź inna wyraźnie nazwana instytucja, np. Unia Europejska) – sformułowała wymagania edukacyjne i praktyczne, które musi spełnić osoba, aby uzyskać konkretny certyfikat, wyznaczyła instytucje weryfikujące spełnienie tych wymagań przez kandydata, a często również i listę instytucji, organizujących we właściwy sposób przebieg nabywania wiedzy i umiejętności, potwierdzanych przez certyfikat. W odróżnieniu od kompetencji, zwykle system nabywania kwalifikacji posiada określone przez prawodawcę (instytucję formułującą wymagania, których spełnienie jest konieczne do przyznania certyfikatu) formalne kryteria poprawności sposobu zdobywania wiedzy i umiejętności, potwierdzanych przez certyfikat. Jednak certyfikat nie gwarantuje, że posiadająca go osoba sprawnie posługuje się tą wiedzą i umiejętnościami ani nawet, że odbyła proces kształcenia zgodnie z opisanymi wymaganiami. Znacznie zwiększa jednak szansę na oba te fakty, stąd ważna rola społeczna kwalifikacji jako narzędzia upraszczającego postępowanie w życiu społecznym.

Kwalifikacje określonego typu, np. dyplom wyższej uczelni, są własnością formalną i zero-jedynkową konkretnej osoby: albo dana osoba ma, albo nie ma kwalifikacji danego rodzaju. Potwierdzeniem kwalifikacji jest certyfikat, wystawiony przez konkretną instytucję upoważnioną do wystawiania tego rodzaju certyfikatów, które potwierdzają przejście przez pewną procedurę kształcenia bądź działania w jakiejś instytucji, zgodnie z wytycznymi prawodawcy. Innymi słowy, kwalifikacje każdego rodzaju bazują na spełnieniu wymagań określonych przez prawodawcę w instytucji organizującej takie przejście oraz potwierdzonych przez instytucję (najczęściej inną niż organizująca kształcenie) upoważnioną do takiego potwierdzania przez prawodawcę. W praktyce stanowią uprawnienie do pewnych aktywności, prowadzonych na terenie kontrolowanym przez prawodawcę. Przykładowo, kwalifikacja potwierdzona prawem jazdy, to uprawnienie do prowadzenia pewnego typu pojazdów na terenie państwa (oraz państw, które zawarły odpowiednie umowy zgody na respektowanie tego uprawnienia), dzięki uzyskaniu w wyznaczonych przez państwo instytucjach potwierdzających skuteczne odbycie kursu, protokołu zdania egzaminu stwierdzającego skuteczność tego odbycia według zaleceń państwowych. Instytucja przygotowująca do egzaminu oraz faktyczne umiejętności i działania kształcące do nich prowadzące do nabycia tych umiejętności są nieistotne, jeśli tylko instytucja potwierdzająca jest na państwowej liście uprawnionych do potwierdzania i potwierdziła ich spełnienie.

Jak widać z powyższego opisu, kwalifikacje różnią się od kompetencji nie tylko innym sposobem weryfikacji ich posiadania przez jednostkę – kontrola

¹¹ Patrz np. Z. Antczak, dz. cyt.

dokumentu albo sprawdzenie umiejętności skutecznej pracy pewnego typu – ale również czasową orientacją informacji, której dostarczają: kwalifikacje mówią o przeszłości, kompetencje – o przyszłości. Takie rozróżnienie orientacji czasowej, które F. Delamare le Deist i J. Winterton¹², opisujący jak zróżnicowane jest w Europie używanie terminu „kompetencje”, nazwali orientacją na *in-put* albo na *out-put*, spowodowało wprowadzenie do użycia w edukacji i polityce społecznej słowa „kompetencje” w nowym znaczeniu. Jak wskazuje m.in. M. Armstrong¹³, to nowe znaczenie terminu „kompetencje” powstało w Wielkiej Brytanii, jako część procesu tworzenia Państwowej Kwalifikacji Zawodów (NVQ), utworzonego w latach osiemdziesiątych XX w. rządowego systemu nabywania kwalifikacji i szkolenia zawodowego. Tworząc wymagania, jakie mają spełniać osoby przygotowane do pracy w konkretnym zawodzie, Brytyjczycy odeszli od modelu potwierdzania certyfikatem przejścia przez ściśle zdefiniowany proces edukacyjny. Ten model zastąpili określaniem minimalnych standardów, dotyczących wykonania ustalonych z góry zadań, wyrażonych w taki sposób, aby można je zaobserwować i ocenić w procesie uzyskiwania certyfikatu. Takie rozumienie „kompetencji (edukacyjnych)”, w których zamiast określania przeszłych wydarzeń edukacyjnych potwierdza się zdolność do zastosowania pewnego określonego z góry zestawu wiedzy w nowych warunkach w danej dziedzinie zawodowej, dość szybko się upowszechniło. Tak – w szczególności – skonstruowany jest współczesny polski system szkolnictwa, bazujący na egzaminacyjnym potwierdzaniu, że dzieci potrafią stosować pewne procedury i wiedzę, na której te procedury postępowania bazują, nie tylko do sytuacji identycznych z tymi, które były w ich podręcznikach, ale też do sytuacji nowych. Pozwala to osłabić kontrolę regulatora nad procesem nabywania wiedzy i umiejętności, w szczególności zaakceptować dowolny zestaw podręczników i rozdziału godzin na tematy, o ile w rezultacie dostawca edukacji gwarantuje realizację nauczania tych reguł – określonych zestawów reguł – oraz zdolność do ich zastosowania w nowych sytuacjach.

Certyfikat uzyskany w tym modelu kompetencji edukacyjnych, bazujących na stosowaniu pewnych standardów edukacyjnych w różnorodnych sytuacjach, jest w rzeczywistości – inaczej niż tradycyjne kwalifikacje – potwierdzeniem pewnej zdolności do przyszłych zachowań, stąd nazwa „kompetencje” w używanym czasem zwrocie „kompetencje kwalifikacyjne” nie jest zbytnim nadużyciem. Jest to jednak inne rozumienie kompetencji niż to, o którym mówiliśmy dotychczas, nie tylko z uwagi na wygasanie tej sprawdzonej zdolności z czasem.

Punktem wyjścia do określenia **kompetencji edukacyjnych** jest skodyfikowany zestaw wiedzy i reguł postępowania zgodnych z tą wiedzą, a nie samo wykonywanie pracy. Choć powstaje on zwykle jako produkt analizy pracy w jakimś

¹² F. Delamare le Deist, J. Winterton, *What is competence?*, „Human Resource Development International” 2005, No. 1, s. 27-46.

¹³ M. Armstrong, dz. cyt., s. 242.

zawodzie czy zadań, które będą wykonywane przez przyszłego posiadacza certyfikatu, to trafność określenia standardów¹⁴ traci na znaczeniu w momencie, gdy zostaną one zatwierdzone jako obowiązujące przez regulatora. Taki ustalony zestaw standardów staje się punktem orientacji zarówno dla osób aspirujących do jakiegoś zawodu, instytucji przygotowujących kształcenie, jak i egzaminatorów, pozwalając im sterować swoimi działaniami. Zdolność do ich spełnienia, potwierdzona certyfikatem, nie ma gwarantować dobrej pracy w przyszłości, ale jest jedynie potwierdzeniem nauczenia się w pewnym momencie zaprezentowanych z góry wymagań.

5. Pojęcie „kompetencji” występujące w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego a kompetencje korporacyjne

Kolejne rozumienie „kompetencji” rozpowszechniło się w literaturze dotyczącej zarządzania wraz z popularnością też G. Hamela i C. K. Prahalada z roku 1990¹⁵. Termin *core competence* odniesiony został do organizacji, a nie do jednostek i bazuje na rozumieniu wprowadzonym w roku 1971 w artykule z „Harvard Business Review” przez K. Andrewsa jako „to, co organizacja robi szczególnie dobrze”¹⁶. Organizacje zdobywają poprzez nie przewagę konkurencyjną na konkretnych rynkach, ale nie poprzez kontrolę zasobów czy widoczne dla klientów kompetencje wyróżniające. O ile „kompetencje wyróżniające” są terminem do wskazania na względne różnice pomiędzy dwoma firmami, które nie tylko powinny być trudne do imitacji, ale też są wyraźne dla klientów¹⁷ i uważane przez nich za tworzące różnicę między firmami, o tyle kompetencje kluczowe są nazwą dla atrybutów nieporównawczych. Nie polegają one na kontroli zasobów, ale na sposobie, w jaki firma realizuje swoje działania. Zwykle

¹⁴ Popularność koncepcji kompetencji edukacyjnych jest obecnie coraz szersza, stanowią one bowiem dobrą podstawę dla polityki społecznej, w szczególności prowadzonej w ramach działań Unii Europejskiej. Przygotowany na potrzeby dyrektywy lizbońskiej system kompetencji pożądanых u obywatela Unii Europejskiej został opisany przez interdyscyplinarne grono ekspertów OECD (uczonych i polityków) w pracy *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society*, eds. D. S. Rychen, L. H. Salganik, Hogrefe & Huber, Göttingen 2003. Kategoria „kompetencji” jako podstawy polityki społecznej budowana jest na wyraźnie określonym fundamencie, jakim jest charakterystyka dobrego społeczeństwa i pożądanego dla jego dobrostanu sposobu działania jego członków.

¹⁵ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of corporation*, „Harvard Business Review” 1990, s. 79-91.

¹⁶ K. Andrews, *Personal values and corporate strategy*, „Harvard Business Review” 1971, s. 107, cytując za: A. Mooney, *Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?*, „Journal of Education for Business” 2007, November/December, s. 110.

¹⁷ Patrz przytoczone cytaty z pracy P. Selznicka, *Leadership in Administration* (University of California Press, Berkeley 1957), w tekście A. Mooney, dz. cyt., s. 111.

są niedostrzegane przez otoczenie bądź zakryte poprzez znaczenie produktów, tak jak działanie systemu korzeniowego odżywiającego drzewo jest przysłonięte przez liście (by użyć porównania Hamela i Prahalada). Przykłady pokazują dość jednoznacznie, że *core competence* dotyczą splotu umiejętności technicznych, organizacyjnych i kulturowych do realizowania działań w konkretnych obszarach¹⁸, ale z perspektywy naszych analiz istotne jest co innego – to pojęcie dotyczy właściwości organizacji, a nie jednostek.

Warto podkreślić, że jest ono odrębne od tak zwanych kompetencji korporacyjnych, które stanowią praktyczną podstawę dla systemów ocen. Te ostatnie służą do zasygnalizowania wagi pewnej grupy luźno określonych wzorów zachowań, traktowanych jako krytyczne czynniki dla sukcesu firmy. Określenie „traktowane” jest kluczowe w tej charakterystyce. Faktycznie kompetencje korporacyjne nie różnią się znacząco, co do swojej treści, pomiędzy firmami, a zasadniczych różnic należy doszukiwać się w sformułowaniach i używanym języku. Fasadowo kompetencje te są narzędziem realizacji strategii firmy, akcentują kluczowe dla niej sposoby działania, które promuje się wśród pracowników. Tworzą krótką listę wzorów zachowań (nazw i poziomów behawioralnych), zwykle o unikatowych, wewnątrzorganizacyjnych slangowych nazwach, dostarczając pracownikom języka do wskazywania pewnych norm postępowania w istotnych dla danej firmy sytuacjach problemowych¹⁹. W potocznym języku zwracają uwagę na specyficzne cechy postępowania istotne w danej firmie, które mogą się przejawiać w działaniu na każdym stanowisku pracy. Ich znaczne podobieństwo treściowe pomiędzy firmami wskazuje na dookreślenie przez nie roli pracowniczej – ukazywanie normatywne, jak można (powinno się w przyszłości) działać w organizacji. W odróżnieniu od kompetencji stanowiskowych, kompetencje korporacyjne opisują przede wszystkim sposoby ułatwiające współpracę z innymi ludźmi w organizacji, a nie atrybuty potrzebne do pracy na konkretnym stanowisku. Ich charakterystyka opisuje maksymalny poziom pożądanych zachowań, ale pomiar posiadanych przez jednostkę kompetencji tego rodzaju jest w znacznym stopniu przybliżony.

¹⁸ Po przeglądzie literatury z tego obszaru, W.B. Edgar i C.A. Lockwood w pracy *Organizational Competencies: Clarifying the Construct* („Journal of Business Inquiry” 2008, No. 1, s. 21-32) wyróżnili siedem składników kompetencji kluczowych: dwa – z obszaru umiejętności (technicznych i integracyjnych), pięć – z zakresu rozumienia (technologii, produktu, usługi, obszaru, „fenomenu”).

¹⁹ Takie rozumienie kompetencji korporacyjnych pochodzi m.in. z tekstu: J.I. Sanchez i E.L. Levine, *What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?*, „Human Resources Management Review” 2009, No. 19, s. 53-63. Pozwala ono zrozumieć, dlaczego zwykle „miękkie” cele systemów ocen (dotyczące osiągnięcia zadanego poziomu kompetencji korporacyjnych) nie są związane z premią roczną oraz skąd wynika wysoki poziom podobieństwa treści pomiędzy „kompetencjami” używanymi w systemach ocen w różnych firmach.

6. Podsumowanie

W tekście scharakteryzowano różne obszary używania terminu „kompetencje”. Wskazano, że źródłowym obszarem ich zastosowania była selekcja personelu i tak wypracowane rozumienie kompetencji stanowi podstawę dla kompetencyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. W praktyce systemów ocen używa się pojęcia kompetencji, nazywanego kompetencjami korporacyjnymi, w nieco innym znaczeniu, gdyż dopuszcza się nieprecyzyjne oceny tych kompetencji. Oba te sposoby użycia terminu „kompetencje” są jednak całkowicie odrębne od zastosowania terminu kompetencje w analizie strategicznej (kompetencje kluczowe i wyróżniające) oraz edukacji i polityce społecznej (kompetencje edukacyjne).

Analizy tych użyczeń terminu „kompetencje” pozwalają na wniosek, że naukowe użycie tego terminu w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi bazuje na kategorii kompetencji stanowiskowych i zakłada precyzyjną mierzalność tego atrybutu jednostki oraz jego związek z wynikiem pracy na danym stanowisku.

Literatura

- Andrews K., *Personal values and corporate strategy*, „Harvard Business Review” 1971.
- Antczak Z., *Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące)*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Boyatzis R.E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Delamare le Deist F., Winterton J., *What is competence?*, „Human Resource Development International” 2005, No. 1.
- Dubois D.D., Rothwell W. J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
- Edgar W.B., Lockwood C.A., *Organizational Competencies: Clarifying the Construct*, „Journal of Business Inquiry” 2008, No. 1.
- Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society*, eds. D.S. Rychen, L.H. Salganik, Hogrefe & Huber, Göttingen 2003.
- Markus L.H., Cooper-Thomas H.D., Allpress K.N., *Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models*, „New Zealand Journal of Psychology” 2005, No. 2.
- McClelland D.C., *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist” 1973, No. 1.
- McClelland D.C., Boyatzis R.E., *Opportunities for Counsellors from the Competency Assessment Movement*, „Personnel and Guidance Journal” 1980, January, s. 368-372.
- Mooney A., *Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?*, „Journal of Education for Business” 2007, November/December.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

-
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of corporation*, „Harvard Business Review” 1990, s. 79-91.
- Sanchez J.I., Levine E.L., *What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?*, „Human Resources Management Review” 2009, No. 19.
- Selznick P., *Leadership in Administration*, University of California Press, Berkeley 1957.
- Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wyd. UWM, Olsztyn 2004.
- White R., *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „Psychological Review” 1959.
- Woźniak J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, Wyd. OWSliZ, Olsztyn 2011 (w przygotowaniu).

Jacek Woźniak

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

Cztery rodzaje modeli kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi

***Streszczenie.** Tekst analizuje wymagania wobec pojęcia kompetencji, które są potrzebne w ramach każdego z czterech podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Uzasadniono, że tradycyjne rozumienie kompetencji jako pozakontekstowo i precyzyjnie mierzalnych atrybutów jednostek jest istotne tylko dla tradycyjnego systemu wynagradzania, podczas gdy pozostałe podsystemy wykorzystują inne właściwości kompetencji. W rezultacie należy rozważyć tworzenie odrębnych czterech modeli kompetencji.*

1. Wprowadzenie

Mimo że w języku nauk o zarządzaniu pojęcie kompetencji jest dalekie od jednoznaczności, nie wydaje się, aby prowadziło to do zbyt wielu nieporozumień. Sformułowano nawet model „zintegrowanego zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach”¹ zakładający, że cztery główne podfunkcje zarządzania personelem mogą bazować na systemie kompetencji zastosowanym w firmie. Takie sformułowanie sugeruje, że struktura kompetencji, która jest wykorzystywana w każdym z tych czterech podsystemów zarządzania ludźmi w organizacji, jest taka sama. Jednak każdy z podsystemów wykorzystuje nieco inne właściwości pojęcia kompetencji, stąd można oczekiwać, że dla celów każdego z podsystemów inny model kompetencji będzie użyteczny. Celem poniższego tekstu jest pogłębiona analiza tego stwierdzenia. Wskazane zostaną niezbędne wymagania względem systemu kompetencji stosowanego w firmie, aby był on użyteczny w każdej z czterech funkcji, tj. jako podstawa dla rekrutacji i selekcji zasobów ludzkich, jako podstawa rozwoju posiadanych zasobów, jako

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 248.

podstawa dla systemu oceniania (zarządzania przez efekty²) oraz systemu motywowania i wynagradzania. W rezultacie – ponieważ koszty spełnienia tych wymagań będą w każdym z czterech przypadków inne – sformułowany zostanie postulat, aby stosować w praktyce różne modele kompetencji, w zależności od konkretnego ich zastosowania.

Tekst zorganizowany jest następująco. Po krótkim wprowadzeniu uściślającym stosowane pojęcie modelu kompetencyjnego, przeanalizowane zostaną kolejno potrzeby każdego z podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi. Na tej podstawie zostaną sformułowane minimalne wymagania w stosunku do modelu kompetencyjnego. W rezultacie zostaną wyodrębnione różnice w możliwych rozwiązaniach formułowania modeli kompetencyjnych dla każdego z podsystemów.

2. Model kompetencyjny i kompetencje

Tak jak nie istnieje przykład gospodarki doskonale konkurencyjnej, ale model takiej gospodarki stanowi użyteczne niekiedy narzędzie analityczne, tak trudno uwierzyć w istnienie czegoś, co w literaturze nazywa się „kompetencjami”³. Literatura z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi termin „kompetencje” chce rozumieć zgodnie z propozycją R. Boyatzisa z roku 1982, jako „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”⁴. Kompetencje są więc traktowane jako pewne atrybuty jednostki, będące w związku przyczynowym z dobrym wykonywaniem pracy. Związek przyczynowy pomiędzy dwoma poziomami analizy: właściwościami jednostki i właściwościami (wynikami) pracy realizowanej przez tę jednostkę na konkretnym stanowisku, jest cechą wspólną dla wszystkich podejść do definiowania i zastosowania pojęcia kompetencji. Szczegółowe dyskusje na temat **charakteru** owych, pozakontekstowych, atrybu-

² Tamże, s. 249.

³ Szersze dyskusje dotyczące pojęcia kompetencji i zastosowań modelu kompetencyjnego zawiera praca J. Woźniaka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, Wyd. OWSliZ, Olsztyn 2011 (w przygotowaniu). Tam też zawarta jest bibliografia i szczegółowe uzasadnienie formułowanych tutaj tez. Skrócona dyskusja terminologiczna dostępna jest w tekście J. Woźniaka, *O pojęciu kompetencji jako podstawie modelu kompetencyjnego, czyli cztery znaczenia terminu „kompetencje” w naukach o zarządzaniu*, w tym tomie. Należy wyraźnie zaznaczyć, że używane tutaj pojęcie kompetencji bazuje na cytowanych dalej pracach M. Armstronga, D.D. Dubois czy G. Filipowicza, a nie na zaproponowanym przez T. Oleksyna (*Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006) utożsamieniu kompetencji przede wszystkim z formalnym uprawnieniem do podejmowania pewnych decyzji.

⁴ R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982, cyt. za: M. Armstrong, dz. cyt., s. 242.

tów jednostki toczyły się latami. Obecny stan świadomości teoretycznej w tym zakresie wydaje się już dość wyraźny. Powtarza się przekonanie, że w definowaniu składników kompetencji da się wyróżnić dwa główne i wyraźne nurty. „Według pierwszego z nich kompetencja oznacza wiedzę lub umiejętności, natomiast według drugiego pojęcie kompetencji obejmuje każdą cechę, która umożliwia danej osobie osiągnięcie określonych wyników”⁵. W obu tych nurtach wspólny element stanowi przekonanie, że kompetencja nie jest nazwą jakiegoś wymiaru oceniania atrybutów badanej osoby, ale wymiarem oraz skalą pomiarową, umożliwiającą względnie jednoznacznie ocenę stopnia nasilenia danego atrybutu. Istotą kompetencji jest ich mierzalność na podstawie obserwowania pewnych zachowań i bez narzędzi pomiarowych trudno mówić o kompetencjach⁶. Taką świadomość mierzalności poprzez zachowania, jako drugiego – oprócz przyczynowego związku z sukcesem pracy – definicyjnego elementu pojęcia kompetencji dość łatwo zauważyć również w nowszej polskiej literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi⁷.

Jednak analizując podawane przez różnych autorów przykłady kompetencji, łatwo podejrzewać sprzeczność w tak zarysowanych wymaganiach. Trudno bowiem uwierzyć w istnienie takiego atrybutu jednostki, który miałby zadane w tych wymaganiach właściwości⁸. Działanie ludzkie jest przecież sytuacyjne i w pewnych stanach fizycznych człowiek może nie pamiętać tabliczki mnożenia. Ludzką zdolność do myślenia – w szczególności – niewątpliwie modyfikują przeżywane emocje, kontekst społeczny i otoczenie, w którym to myślenie ma się objawiać, czy przywoływany już stan fizyczny organizmu. Widać więc, że mówiąc o kompetencjach ma się na myśli pewien konstrukt, który bazować może na przeciętnej sytuacji czy typowej dla danej jednostki zdolności do przejawiania zachowań w niektórych sytuacjach. Nawet jeśli twierdzić, że przyjęte idealizacje są jedynie warunkami dokonywania poprawnego pomiaru, zakładanymi przez użycie konkretnego narzędzia pomiarowego (tak jak linijka zakłada temperaturę otoczenia, dla trafności pomiaru), to charakteryzacja kompetencji wymaga określenia takiego narzędzia pomiarowego w pełni, i nie wystarcza jedynie sygnalizowanie, że pewne warunki dodatkowe należy uwzględnić.

Stwierdzenie, że nie istnieją kompetencje, nie wyklucza użyteczności modeli bazujących na tym pojęciu. Ich założeniem jest przyjęcie dla danej sfery zastosowań dość konkretnie rozumianych uproszczeń w rozumowaniach, gdyż ze

⁵ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008, s. 35.

⁶ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 20. Por. też D.D. Dubois, W.J. Rothwell, dz. cyt., s. 319, oraz S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 23.

⁷ J. Woźniak, *Zarządzanie...*

⁸ Szerszą krytykę pojęcia kompetencji zawiera w szczególności praca J. Woźniaka, *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Wyd. OWSLiZ, Olsztyn 2009, s. 49-61.

względu na cel, któremu rozumowanie ma służyć, można wskazać potrzebny zakres abstrahowania. Łatwo dostrzec dwa kryteria, które muszą być spełnione przez zakładane w modelu reguły abstrahowania. Po pierwsze, im bardziej znacząca dla organizacji jest decyzja, podejmowana na podstawie ustaleń dotyczących kompetencji, tym ważniejsza jest pewność tych ustaleń, a co najmniej ich niepodważalność na podstawie danych uzyskanych za pomocą innych narzędzi przygotowywania analogicznego typu decyzji. To żądanie jest zrozumiałe politycznie – waga decyzji zwykle pociąga za sobą zainteresowanie wielu grup interesu i możliwość nacisków, jeśli decyzje nie bronią się w sposób oczywisty. Po drugie, koszty przeprowadzenia zakładanych w modelu procesów nie mogą być bardzo wysokie w porównaniu z resztą kosztów związanych z danym działaniem czy kosztami uzyskania danych o analogicznej wartości innymi metodami.

3. Rekrutacja i selekcja w modelu kompetencyjnym

Pojęcie kompetencji zostało stworzone przez D.C. McClellanda na użytek rekrutacji i najszerzej jest do dziś stosowane w tej sferze. Ma ono pozwolić zrealizować dwa cele. W fazie rekrutacji pomóc w rozpoznaniu, jakie grupy społeczne najprawdopodobniej posiadają pożądane atrybuty. W tym zakresie ani precyzja, ani mierzalność kompetencji nie wydają się niezbędne. Po drugie, w procesie selekcji ma pozwolić na zmniejszenie puli kandydatów w sposób pozostawiający tych, którzy najbardziej rokują sukces w pracy na docelowym stanowisku. Wypracowana metodyka postępowania selekcyjnego w modelu kompetencyjnym bazuje na określeniu kompetencji potrzebnych w pracy na konkretnym stanowisku oraz na opisaniu, na co zwracać uwagę, aby rozpoznać, czy analizowana osoba posiada te kompetencje. W postaci rozbudowanej, stosowanej pod nazwą Centrum Oceny Zintegrowanej, zakłada się opis behawioralnych kryteriów klasyfikowania zachowań jako objawów konkretnego poziomu kompetencji oraz szereg sytuacji wywołujących zachowania, które mogą podlegać takiej klasyfikacji. W postaci uproszczonej – opis przejawów kompetencji dostarcza podstaw do konstrukcji wywiadów selekcyjnych rozmaitych typów, stanowiąc przesłanki dla klasyfikowania kandydatów jako przejawiających w swoich działaniach zachowania o pożądanym charakterze.

Choć metodyka rozbudowanego oceniania kompetencji pozwoliła na stworzenie odrębnego segmentu rynku firm doradztwa personalnego, to według obecnego stanu badań naukowych obie te formy selekcji mają podobny poziom trafności prognostycznej⁹. W obu podejściach kluczowym elementem dla trafności diagnozy jest sprowokowanie zachowań analogicznych do zachowań w krytycznych

⁹ Por. G.C. Thornton III, A.M. Gibbons, *Validity of assessment centers for personnel selection*, „Human Resource Management Review” 2009, No. 19, s. 171.

dla pracy na danym stanowisku sytuacjach. Względnie nieistotne są zachowania w sytuacjach zwykłych, jeśli nie odbiegają przesadnie od zachowań nieszkodliwych. Dla prowadzonych w tym modelu rozumowań nieistotne są pozakontekstowe atrybuty jednostek, ale tylko te, które są charakterystyczne dla krytycznych zachowań w kluczowych sytuacjach. W tym sensie, choć bazujące na rozbudowanych i sformalizowanych opisach struktur kompetencji, systemy *Assessment Center* mogą mieć użyteczność praktyczną – skracając czas pracy nad wyszukiwaniem sytuacji krytycznych i narzędzi umożliwiających przewidywanie ludzkich zachowań w nich występujących – to w praktyce wystarczające dla zawężenia puli kandydatów jest przygotowanie dobrze dobranych próbek pracy (odpowiadających przykładowym sytuacjom krytycznym) i zachowań dyskwalifikujących potencjalnych kandydatów w trakcie ich wykonywania.

W swoim zastosowaniu selekcyjnym kompetencje służą do odsiewu niewłaściwych kandydatów i w tym zastosowaniu wystarcza kilka kluczowych dla danego stanowiska kryteriów odsiewu, a nie jest potrzebny pełen opis kompetencyjny stanowisk w organizacji. Nie są istotne kompetencje używane na innych stanowiskach, stąd wystarcza uproszczona charakterystyka pożądanego profilu kandydata, w postaci kilku kryteriów selekcyjnych. Spośród właściwości narzędzia pomiarowego ważniejsze są jego cechy wykluczające (odrzucające) – najczęściej chodzi o pozostawienie w puli tych, którzy posiadają pożądane właściwości, a mniej istotne jest wykluczenie niektórych dobrych wśród złych kandydatów.

4. Rozwój kadr na podstawie kompetencji

Model kompetencyjny w obszarze zarządzania rozwojem personelu jest wiązany z całkowicie innymi potrzebami. Jego główną zaletą jest łatwość określenia, jakie sfery umiejętności kadry wymagają rozwoju, główną słabością – kompletny brak wskazań, dotyczących sposobów uzupełnienia tych braków. Silną stroną pełnego systemu kompetencji, który zakłada dla każdego stanowiska pracy diagnozę potrzebnych do pracy na nim kompetencji, jest wyraźny punkt odniesienia dla określenia indywidualnych luk kompetencyjnych, tj. braków posiadanych przez konkretne osoby. Każda z osób, przygotowywana do objęcia konkretnego stanowiska pracy, ma więc określony zestaw kompetencji do uzupełnienia.

Słabość praktycznych zaleceń, które z takiej diagnozy luki wynikają, połączona z małą przewidywalnością faktycznych możliwości nabycia wyższego poziomu konkretnej kompetencji powodują, że model kompetencyjny nie zmniejsza ryzyka inwestycji rozwojowych, a w małym stopniu ogranicza ich wielkość poprzez ukierunkowanie inwestycji na konkretne wymiary. Wbrew obietnicy zawartej w pojęciu kompetencji, które jako behawioralne powinno pozwalać na podwyższenie sprawności sytuacyjnej zachowań poprzez instruktáže

(tj. ćwiczenie w opanowaniu przepisów na zachowania charakterystyczne dla wyższego poziomu kompetencji), rozwój praktycznych kompetencji rzadko może być skutecznie prowadzony w ten sposób. Rozbudowane działania rozwojowe bazują więc nie na precyzyjnie określonych poziomach kompetencji, ale na nieprecyzyjnych pomysłach, że najpierw warto ćwiczyć działania w sytuacjach prostszych, później w bardziej rozbudowanych i niejednoznacznych, a uczenie innych i stosowanie umiejętności w sytuacjach nieznanymi stanowi ostatni etap weryfikacji i doskonalenia działania praktycznego.

Organizacje w swych działaniach praktycznych z obszaru rozwoju kompetencji chętnie wykorzystują elementy obecne w odpowiedniku Centrum Oceny Zintegrowanej nazywanym *Development Center*, choć w praktyce bazują na samoocenie i informacji zwrotnej od innych osób, wskazujących na silne i słabe strony pracownika. Choć model kompetencyjny dostarcza przekonujących narzędzi do motywowania pracowników do rozwoju konkretnych kompetencji, to w praktyce bazuje się na nieprecyzyjnie określonych wymiarach do oceny wybranych aspektów działań praktycznych, a nie na pełnym systemie kompetencyjnym. Samoocena, jako narzędzie wyboru obszarów do koncentracji wysiłków rozwojowych, wydaje się najbardziej użytecznym sposobem ich wskazania, nie tyle z uwagi na swoją trafność (choć i tę trudno podważyć, jeśli bazuje się na dobrym poinformowaniu), ile z uwagi na stojącą za nią motywacją. W tym sensie, ze względu na ryzyko inwestycji i kluczowe znaczenie zaangażowania pracownika w proponowane mu działania mające znaczenie rozwojowe, nie tyle precyzja, co ugruntowana samoocena (i chęć zmian) ma znaczenie w tym podsystemie. Jej osiągnięcie bazuje na wskazaniu ścieżki rozwojowej, ale określenie rozwijanych na tej ścieżce aspektów kompetencji oparte jest bardziej na przekonaniu o kształtowanych umiejętnościach niż na precyzyjnie zakreślonej charakterystyce luki kompetencyjnej. W tym zastosowaniu niemal jakiegokolwiek scharakteryzowanie obszarów rozwojowych, dotyczące sytuacji kluczowych na docelowym stanowisku jest wystarczające, gdyż program rozwoju kompetencji zawsze ćwiczy umiejętność przejawiania pożądanych zachowań poprzez stawianie pracowników wobec sytuacji, w których te zachowania mają się pojawić, tj. ćwiczy wiele różnorodnych umiejętności jednocześnie.

5. Ocena i zarządzanie przez efekty na podstawie kompetencji

Wiązanie ocen pracowniczych z systemem kompetencji bazuje w praktyce na nieprecyzyjnie określonych kompetencjach korporacyjnych. W odróżnieniu od kompetencji jako cech człowieka wyznaczonych przez stanowisko pracy, kompetencje korporacyjne mają ujmować pożądane w danej organizacji sposoby

działania ponadstanowiskowouniwersalne dla pracy na wszystkich stanowiskach. Zakłada się ich strategiczne ugruntowanie, ale w praktyce stanowią one ujęcie – w charakterystycznej dla danej organizacji terminologii – rozwiązania kluczowych problemów praktycznych. Te ostatnie często mało różnią się między firmami, stąd różnie nazywana „umiejętność pracy zespołowej” wydaje się przykładem uniwersalnej kompetencji korporacyjnej, występującej w systemach ocen. Formułowanie rocznych celów rozwojowych w obszarach sposobów działania pozwala na ujęcie kompetencji korporacyjnych jako podstawy części systemu zarządzania przez cele – oprócz celów zadaniowych, precyzyjnie mierzonych osiągnięć operacyjnych, pojawiają się w systemach ocen okresowych cele kompetencyjne – wskazania na pożądane obszary rozwoju sposobów działania codziennego, mierzone na wzór kompetencji poprzez poziomy charakteryzowane zachowaniowo. Pomimo że pozornie formułowanie takich ocen nie powinno budzić większych kontrowersji, to powszechne przekonanie, że nie da się pozbawić takiej oceny niepodważalności powoduje, iż rzadko z tym fragmentem ocen wiąże się gratyfikację finansową. Wielość sytuacji, które mogą być przywołane przy wyznaczeniu oceny kompetencji korporacyjnej oznacza, że taka ocena nie może być z góry określona przez osobę ocenianą, tj. zaskoczenie oceną w czasie rozmowy mogłoby destabilizować system rozmów okresowych, jako narzędzia wspólnej pracy przełożonego i podwładnego na rzecz rozwiązywania problemów organizacji. Stąd cele rozwojowe w zakresie kompetencji korporacyjnych (mięka część systemu zarządzania przez cele), jako dystraktor zaangażowanego udziału w rozmowie nad poprawą działania jednostki organizacyjnej, są traktowane bardziej jako narzędzie planowania rozwoju osobistego niż wskazówka o aktualnych priorytetach w bieżącej pracy. Ich zakorzenienie w slangu firmowym pozwala na lepsze rozumienie, jakie sytuacje uważa się w organizacji za krytyczne, ale indywidualne działania rozwojowe bazują na niezbyt precyzyjnej charakterystyce silnych i słabych stron, a nie precyzyjnych ocenach aktualnego poziomu posiadanych kompetencji.

6. Motywowanie i wynagradzanie w modelu kompetencyjnym

Już sama nieobecność słowa „motywowanie”, charakterystyczna dla ogólnych ujęć modelu kompetencyjnego, powinna wzbudzić zainteresowanie. Zwykle zamiast o motywowaniu podręczniki mówią o „zarządzaniu wynagrodzeniami (opartym na kompetencjach)”¹⁰ bądź o „nagradzaniu pracowników opartym na kompetencjach”¹¹. Charakteryzując płacę uzależnioną od kompetencji M. Arm-

¹⁰ M. Armstrong, dz. cyt., s. 250.

¹¹ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, dz. cyt., s. 217.

strong¹² słusznie podkreśla, że warunkiem jej stosowania jest posiadanie w organizacji systemu kompetencji, który posiada „należyte przebadane i przeanalizowane układy kompetencji oraz wiarygodne, sprawiedliwe i konsekwentne metody oceny kompetencji”. Tylko takie systemy pozwolą zrealizować naczelny postulat¹³ tradycyjnych badań nad wynagrodzeniami, tj. sprawiedliwego porównawczo systemu wynagradzania. Wymusza on precyzyjne i niepodważalne systemy kompetencyjne, co pozwala je wpisać w poszukiwanie sposobów wynagradzania wychodzących od wartościowania stanowisk. Tradycyjne podejścia do wynagradzania zaniedbują rynkowe uwarunkowanie płac. W sytuacji gdy całość kariery zawodowej realizowana była przez pracownika w jednej organizacji, odpowiadały na potrzeby praktyki. Ich pomocność w zarządzaniu relacjami opartymi na krótkoterminowych kontraktach pomiędzy firmą a nastawionym na własną karierę pracownikiem wiedzy staje się coraz bardziej wątpliwa.

W organizacjach bazujących na wiedzy coraz ważniejsze dla motywowania pracowników staje się zapewnienie im możliwości rozwojowych. Wynagradzanie jest kształtowane poprzez odniesienie do zewnętrznego rynku wynagradzania i jego rola motywacyjna zostaje drastycznie ograniczona. Sprawiedliwość porównawcza działań organizacji, niezbędna dla zapewnienia spokoju społecznego, odnosi się w coraz większym stopniu do wyrównania szans rozwojowych, niż do wynagrodzeń, które uznaje się za zewnętrze zdeterminowane. Pracownicy są gotowi akceptować takie niesprawiedliwe porównawczo systemy rozwojowe, jak kadra zapasowa, działania nakierowane na pracowników kluczowych czy talenty, jeśli kryteria dostępu do tych „nagród” są czytelnie wyznaczone. Istotne dla systemu kompetencyjnego, jeśli ma on stanowić merytoryczną podstawę do takich działań, staje się nie tyle precyzyjne sterowanie decyzjami, ile zgodność ze społecznie przyjętymi w organizacji systemami wartościowań. Niedopuszczalne jest kwalifikowanie pracowników uważanych powszechnie za słabych, do systemów wyróżniających pracowników dobrych, niezależnie od ścisłych rachunków, jakie wykonywałoby się w systemie kompetencyjnym. To nie ścisłość, ale zgodność ze społecznym uznaniem stanowi o poprawności motywacyjnej systemu kompetencyjnego. Nadmierna ścisłość i precyzja, utrudniająca „poprawienie” oceny, aby stała się społecznie akceptowana, byłaby – z perspektywy praktyki organizacyjnej – wadą systemów kompetencyjnych. Ich rolą jest dostarczenie kryteriów umożliwiających wspomaganie rozwoju umiejętności i kwalifikacji oraz postaw i codziennych zachowań, w kierunku pożądanym i cenionym w organizacji, a nie precyzja i ścisłość dokonywanych rozstrzygnięć. Naczelnym motywatorem jest rozwijanie umiejętności i realizowanie zadań kształtujących przydatne rynkowo umiejętności na przyszłość.

¹² M. Armstrong, dz. cyt., s.562.

¹³ J.H. Dulebohn, S.E. Werling, *Compensation research past, present and future*, „Human Resource Management Review” 2007, No. 19, s. 191-207.

7. Podsumowanie

Tekst przedstawia wymagania, które przed zarządzaniem na podstawie kompetencji pojawiają się w każdym z podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi. Odrębne scharakteryzowanie tych wymagań pozwoliło ustalić, że tradycyjny postulat, aby kompetencje były trafnie i rzetelnie mierzalne poprzez ponadkontekstowe skale behawioralne, bazuje na potrzebach tradycyjnie rozumianego podsystemu wynagradzania i – w pewnym stopniu – podsystemu selekcji. W tym drugim przypadku ustalono, że faktycznie istotna jest raczej wysoka moc odrzucania stosowanych wskaźników niż pełna ich trafność, co pozwala osłabić wymagania wobec charakterystyk kompetencji również i w tym podsystemie. Dla pozostałych podsystemów pokazano, że tradycyjne postulaty wobec oceny kompetencji nie są potrzebne, gdyż podsystemy te bazują na przybliżonych i nieprecyzyjnych ocenach.

W rezultacie analiz można sformułować następujące wnioski. W każdym z podsystemów wykorzystywane są nieco inne właściwości kompetencji, stąd praktyczne może być używanie odrębnych systemów kompetencyjnych do każdego z obszarów tych zastosowań. Precyzyjne wyznaczanie i dokładne ocenianie kompetencji stanowiskowych jest na tyle rzadko potrzebne we współczesnej organizacji, że konstruowanie takich systemów „na zapas” nie wydaje się celowe.

Po drugie, zarządco kluczowe dla współczesnych organizacji staje się rozbudowanie systemów kompetencyjnych o bardziej precyzyjne narzędzia rozwoju umiejętności i zdolności pracowników. W organizacji opartej na wiedzy ta część podsystemu zarządzania zasobami ludzkimi staje się kluczowa dla powodzenia organizacji, a obecna wiedza o modelach kompetencyjnych dostarcza dość ograniczonych wskazówek dla praktyki w tym zakresie. Należy uznać, że ten obszar praktyki funkcjonowania modelu kompetencyjnego wymaga pogłębionych badań teoretycznych.

Powyższe analizy i wnioski bazują przede wszystkim na rozważaniach teoretycznych. Z uwagi na objętość tekstu pominięto ilustracje praktyczne, ukazujące jak praktycy wykorzystują przedstawiony tutaj potencjał modeli kompetencyjnych. Od dawna wskazują oni na wyższą użyteczność praktyczną nieprecyzyjnych i niezbyt ścisłych opisów kompetencji¹⁴, ale teoretycznie ten postulat nie był jeszcze wyjaśniany w literaturze naukowej. Dalszych badań wymaga zakres swobody, jaką należy pozostawić użytkownikom ocen powstających w modelu(ach) kompetencyjnym(ych) oraz sposoby uzgadniania i uspoźniania różnicowania wśród tych modeli.

¹⁴ *Lepszy pułk komandosów niż armia talibów*, Sprawozdanie z konferencji „Kadry”, Warszawa 22-23 października 2003 r., „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 154/155.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Boyatzis R.E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
- Dulebohn J.H., Werling S.E., *Compensation research past, present and future*, „Human Resource Management Review” 2007, No. 19.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 220.
- Lepszy pułk komandosów niż armia talibów*, Sprawozdanie z konferencji „Kadry”, Warszawa 22-23 października 2003 r., „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 154/155
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Thornton III G.C., Gibbons A.M., *Validity of assessment centers for personnel selection*, „Human Resource Management Review” 2009, No. 19.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Woźniak J., *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Wyd. OWSliZ, Olsztyn 2009.
- Woźniak J., *O pojęciu kompetencji jako podstawie modelu kompetencyjnego, czyli cztery znaczenia terminu „kompetencje” w naukach o zarządzaniu*, w tym tomie.
- Woźniak J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, Wyd. OWSliZ, Olsztyn 2011 (w przygotowaniu).

Ilona Penc-Pietrzak

Politechnika Łódzka

Tworzenie kluczowych kompetencji organizacji

***Streszczenie.** Współczesne firmy, aby osiągać sukcesy na rynku, muszą posiadać lepszą ofertę niż konkurenci, zapewniając klientom istotną wartość dodaną. W tym celu powinny tworzyć i rozwijać kluczowe kompetencje, będące zestawem zróżnicowanych umiejętności, komplementarnych zasobów i procedur, które stanowią podstawę zdolności konkurencyjnych firmy i trwałej przewagi w danej dziedzinie. Celem artykułu jest podkreślenie znaczenia tworzenia tych kompetencji w organizacji i ich rozwijania dla lepszego wykorzystywania okazji w otoczeniu, tworzenia unikatowej strategii oraz integracji pracowników przy realizacji misji organizacji.*

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa konkurują na rynku przewagą wartości dla klienta, starając się stworzyć unikatową, niemającą substytutów ofertę. Aby zapewnić sobie lojalność dotychczasowych i pozyskiwanie nowych klientów, muszą wykazać się lepszym rozpoznawaniem i zaspokajaniem potrzeb rynku niż konkurenci. Wymaga to wyższych kompetencji w różnorodnych sferach działania przedsiębiorstwa i na różnych szczeblach organizacyjnych. Szczególne znaczenie odgrywają przy tym kluczowe (rdzenne, wyróżniające) kompetencje firmy (*key, core, distinctive competencies*), które – według C.K. Prahalada i Gary’ego Hamela – można zdefiniować jako zdolności organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania różnorodnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii¹. Są one zestawem zróżnicowanych umiejętności, komplementarnych zasobów i procedur, które stanowią podstawę zdolności konkurencyjnych firmy i trwałej przewagi w danej dziedzinie². Kompetencje te w wyraźny sposób

¹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 211.

² *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, ed. D.F. Channon, Blackwell Publisher, Oxford 2000, s. 51.

odróżniają firmę od konkurentów oraz stanowią podstawę do formułowania strategii³.

Celem artykułu jest podkreślenie przydatności tworzenia kluczowych kompetencji w nowoczesnie zarządzanych firmach, przede wszystkim ze względu na znaczenie tych kompetencji dla wyróżnienia oferty przedsiębiorstwa na rynku i zdobycia przewagi konkurencyjnej oraz dla skupienia pracowników wokół realizacji misji firmy.

2. Cechy i znaczenie kluczowych kompetencji w organizacji

Kluczowe kompetencje charakteryzują się następującymi cechami: mają ograniczoną możliwość zakupu i sprzedaży, są specyficzne dla przedsiębiorstwa, skutkują dla klienta dostrzegalnymi, wartymi wydatku korzyściami dodatkowymi, są trudne do imitacji (np. przez benchmarking), są trudno substytucyjne (np. przez outsourcing), otwierają nowe rynki, umożliwiają tworzenie nowych produktów, są tworzone w ramach całej firmy oraz są strategicznie wartościowe, co oznacza, że dzięki nim przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystać szanse lub przeciwstawić się zagrożeniom⁴. Przyczyniają się one do redukcji kosztów i zwiększania dochodów firmy⁵. Kompetencje te bazują na wiedzy, która jest szczególnym rodzajem zasobu, gdyż w przeciwieństwie do innych (kapitał, zasoby materialne), przybywa jej w miarę używania. Wiedzę należy rozumieć jako wszystko (fakty, zjawiska i związki między nimi), co zostało świadomie spostrzeżone i zarejestrowane (w dowolny sposób zapamiętane jako byty realne lub konceptualne), oraz możliwe do przekazania innym, stosownie do intencji posiadającego wiedzę w konkretnych warunkach i sytuacji, dla wzbudzenia określonych zachowań. Wiedza ta może być zarówno ukryta (subiektywna), jak i dostępna (obiektywna)⁶. Kluczowe kompetencje stanowią głęboko wrośnięte zasady, przestrzegane we wszystkich działaniach organizacji. Bardzo często odzwierciedlają przemyślenia założycieli firmy i są podstawą każdej decyzji⁷.

³ Ph. Sadler, *Strategic Management*, Kogan Page, London 2003, s. 174; R.A. Pitts, D. Lei, *Strategic Management*, Thomson South-Western, Mason 2006, s. 10.

⁴ M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 46-47; T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000, s. 157.

⁵ J.B. Barney, W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 219.

⁶ S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004, s. 50-58.

⁷ Czy warto ogłaszać kluczowe wartości przedsiębiorstwa, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 3, s. 41-43.

Badania porównawcze korporacji efektywnych i nieefektywnych wykazały ponadto, że cenne kompetencje to⁸:

– bardziej zbiory umiejętności i wiedzy niż produktów i funkcji. Kompetencje leżące u podstaw dającej się utrzymać przewagi konkurencyjnej mają w znacznej mierze charakter intelektualny i są związane z systemami zarządzania, dotyczą one całości przedsiębiorstwa, czyli są interfunkcyjne;

– elastyczne, długotrwałe podłoże podlegające ewolucji ukierunkowanej tak, aby posiadać umiejętności w obszarach ważnych dla klienta;

– ograniczona liczba działań umiejscowionych w elementach łańcucha wartości dodanej najbardziej krytycznych dla uzyskania powodzenia. Każda kompetencja wymaga intensywnego zarządzania, a więc rozproszenie uwagi kierownictwa na inne elementy grozi spadkiem efektywności;

– unikalne źródła rozwoju tkwiące w łańcuchu wartości dodanej. Efektywne strategicznie przedsiębiorstwa wyszukują miejsca, gdzie rynek wykazuje słabość albo gdzie pojawiają się luki wiedzy, które dane przedsiębiorstwo jest w stanie wypełnić inwestując w zasoby intelektualne;

– dotyczą obszarów, w których przedsiębiorstwo może uzyskać pozycję dominującą. Firma uzyskuje ponadprzeciętną rentowność tylko wtedy, gdy potrafi realizować pewne, ważne dla klientów działania efektywniej od jakiegokolwiek innego podmiotu. Stąd też kompetencje wybrane jako ważne strategicznie należy budować aż do momentu, w którym jest się najlepszym w gronie potencjalnych dostawców niekoniecznie związanych z danym sektorem;

– elementy ważne dla klientów w długim okresie. Utrzymanie kompetencji wymaga ich zakotwiczenia w kulturze organizacyjnej oraz wszczęcia w strukturę organizacyjną i systemy działania.

Kluczowe kompetencje stanowią zatem o różnicy między firmą a jej konkurentami. Są unikalne, ponieważ występują tylko w tej jednej firmie⁹. Decydują o tym, że przedsiębiorstwo uzyskuje efekty synergiczne w postaci długookresowej przewagi konkurencyjnej oraz możliwości dywersyfikacji działalności w kierunku obszarów pozornie niezwiązanych z jego podstawową działalnością. Pełnią one również funkcję spoiwa, scalającego różne części organizacji w celu tworzenia pożądanej wartości dla klienta. Są źródłem przewagi konkurencyjnej, gdy prowadzą do wytworzenia korzyści postrzeganych przez konsumentów jako dodatnie wartości przewyższające ofertę konkurentów. Organizacja musi zatem posiadać umiejętność dopasowywania swoich kluczowych kompetencji do okazji rynkowych¹⁰.

⁸ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 24.

⁹ D.F. Abell, *Dualizm w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2000, s. 130.

¹⁰ S.M. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Oxford 1999, s. 125.

3. Powstawanie kluczowych kompetencji

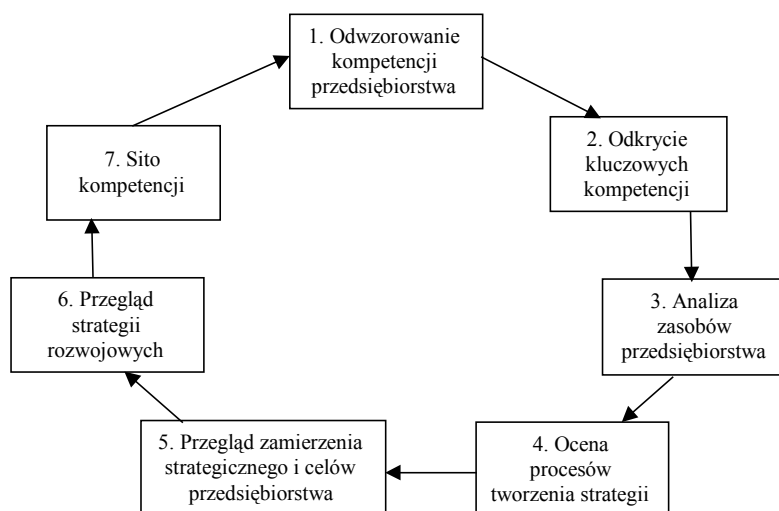
Według Rafaela Andreu i Claudio Ciborry tworzenie kluczowych kompetencji zachodzi zasadniczo w trzech etapach, mających charakter pętli uczenia się organizacji. Należą do nich pętla rutynizacji, pętla zdolności i pętla strategiczna. W ramach pętli rutynizacji organizacja uczy się wykorzystywać standardowe zasoby, tworząc wydajne praktyki, które są konkretnymi, specyficznymi umiejętnościami, powstającymi w środowisku organizacji, a jednocześnie wpływającymi na jego kształt. W pętli zdolności z wydajnych praktyk przy udziale rutyn organizacyjnych (wyuczonych, automatycznych sposobów postępowania, będących wynikiem przeszłego uczenia się) powstają zdolności, będące ich uogólnieniem i określające, jak te praktyki powinno się wykorzystywać w danym kontekście organizacyjnym. W ten sposób istniejące zdolności mogą być doskonalone lub mogą być tworzone zupełnie nowe. Tylko niektóre z powstałych zdolności mają strategiczne znaczenie i stają się kluczowymi, co zachodzi w obrębie pętli strategicznej. W procesach uczenia się na tym etapie dużą rolę odgrywa otoczenie konkurencyjne. W zetknięciu ze zmianami w tym otoczeniu pracownicy uczą się, jakie zdolności mają kluczowe znaczenie, tzn. pozwalają uniknąć zagrożeń i wykorzystać okazje. Uczenie się zachodzące na poziomie pętli strategicznej umożliwia procesy odnowy zdolności organizacyjnych, będące podstawą długoterminowego sukcesu firmy. Natomiast drugim wyznacznikiem kluczowych zdolności jest misja firmy¹¹. Misja stanowi deklarację głównych celów przedsiębiorstwa i jednocześnie uzasadnienie racji jego istnienia. Prezentuje ona powód, dla którego organizacja została powołana do życia oraz podkreśla te cechy, które odróżniają ją od konkurentów. Stanowi „oś strategiczną” wyznaczającą kierunek dążeń przedsiębiorstwa w każdej jego jednostce organizacyjnej i na każdym poziomie zarządzania¹². Misja określa działania firmy w obrębie wyznaczonych wartości, stanowiąc jej swoiste credo, wyrażające specyficzną rolę firmy na rzecz otoczenia¹³. W związku z tym wyznacza ona ramy, w których tworzone są kluczowe kompetencje i umiejętności zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych pracowników.

Z kolei Mariusz Bratnicki opisuje wyłanianie się kompetencji jako siedmioetapowy proces, przedstawiony na rysunku 1.

¹¹ M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności w: Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 16-21.

¹² A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 22.

¹³ M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 44.



Rysunek 1. Wyłanianie się kompetencji

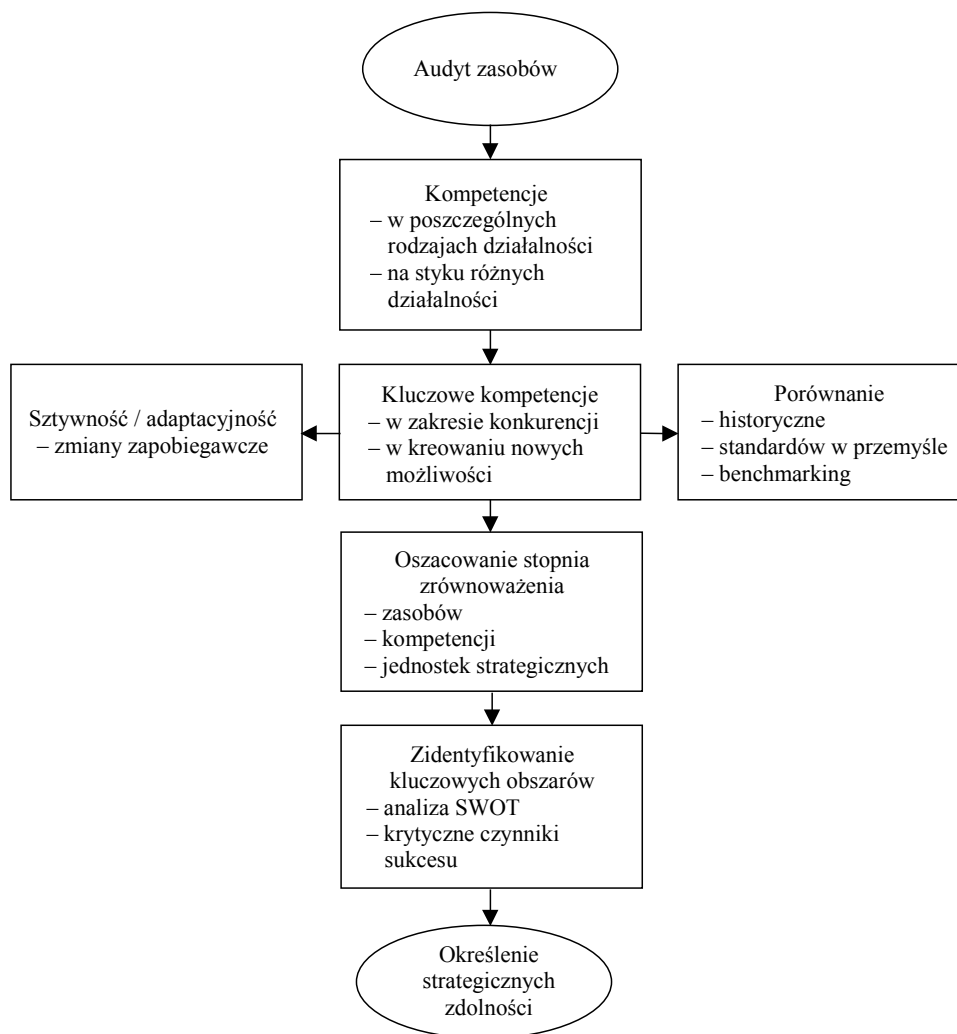
Źródło: M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 19.

Wyróżniające kompetencje powstają głównie w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych, ponieważ są funkcją zróżnicowanych doświadczeń, których łączenie daje podstawy do generowania nowych idei produktów, dodawania nowych elementów podwyższających wartość i funkcjonalność produktów już wytwarzanych czy też tworzenia nowych sposobów działań (w tym technologii). Wiążą się one z przenoszeniem opanowanej doskonałości działania w pewnych sektorach, w zakresie pewnych produktów lub rynków, na nowe działania w innych sektorach, dzięki czemu stają się trudne do rozszyfrowania i naśladowania przez konkurentów, przez co przyczyniają się do utrwalania przewagi konkurencyjnej¹⁴.

Kluczowe kompetencje na ogół prowadzą do powstania strategicznych zdolności firmy (*strategic capabilities*), a więc tych zasobów, procesów, kompetencji i umiejętności, które firma opanowała w najwyższym stopniu i które przyczyniają się do jej sukcesu rynkowego¹⁵. Dlatego też badanie strategicznych zdolności organizacji jest w dużym stopniu analizą jej kluczowych kompetencji, co pokazuje rysunek 2.

¹⁴ M.J. Stankiewicz, dz. cyt., s. 211.

¹⁵ G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 149-150.



Rysunek 2. Analiza zdolności strategicznych

Źródło: G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 151.

4. Znaczenie kompetencji pracowników w tworzeniu kompetencji całej organizacji

Istotna część kluczowych kompetencji organizacji powstaje na bazie rdzen-nych zasobów kadrowych, jakimi w dużym stopniu są kompetencje pojedyn-

czych pracowników i zespołów¹⁶. Przez kompetencje te należy rozumieć trwałe właściwości pracowników, prowadzące do osiągnięcia przez nich wysokich i ponadprzeciętnych efektów pracy. Wyróżnia się przy tym pięć rodzajów właściwości, które tworzą kompetencje pracownika: wiedzę, umiejętności, wartości, motyw i postawy. Wiedza i umiejętności są bardziej widocznymi, zewnętrznymi elementami kompetencji, natomiast wartości, motyw i postawy stanowią elementy ukryte, trudniejsze do oceny i zmiany. Istotne jest tu określenie kluczowych kompetencji pracowników, kompetencji specyficznych dla poszczególnych funkcji oraz kompetencji charakterystycznych dla poszczególnych ról organizacyjnych. Kompetencje kluczowe są wymagane od wszystkich pracowników firmy. Są one bezpośrednio związane z kulturą organizacyjną i wartościami promowanymi przez organizację, a ich wyodrębnienie pozwala prowadzić jednolitą i spójną politykę w tym zakresie. Kompetencje charakterystyczne dla ról umożliwiają natomiast pracownikom odgrywanie specyficznych ról w organizacji. Ich wyszczególnienie pozwala oceniać i porównywać pracowników zatrudnionych na tym samym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Z kolei kompetencje charakterystyczne dla funkcji obejmują opisy kompetencji wymaganych od pracowników w zależności od obszaru działalności firmy, jakim się zajmują. Ich wyodrębnienie służy dokonywaniu porównań między pracownikami tego samego działu. Taki zestaw kompetencji stanowi rodzaj kompendium wiedzy o tym, jakiego rodzaju umiejętności, wiedza, wartości i postawy są najważniejsze dla funkcjonowania organizacji oraz ustala wspólny język i wspólne kryteria dla całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, tj. dla rekrutacji i selekcji, systemów wartościowania i wynagradzania czy dla oceny okresowej.

5. Zarządzanie kompetencjami w przedsiębiorstwie

W organizacji powinien funkcjonować całościowy system zarządzania kompetencjami powiązany z misją i strategią oraz strukturą i kulturą organizacyjną. System taki stanowi dobrą podstawę skutecznej rekrutacji i selekcji kadr, efektywnego nagradzania pracowników, sensownego systemu ocen oraz rozwoju zawodowego pracowników i awansów. Wskazuje on także, jakie kompetencje należy rozwijać na poszczególnych stanowiskach. Budując efektywny system zarządzania kompetencjami należy uwzględnić przyszłe kompetencje, trudno mierzalne kompetencje, zmienną wartość kompetencji oraz ich wymiar strategiczny. Trzeba także identyfikować, analizować i uzupełniać zestaw kompetencji pracowników. Przykładowy zestaw kompetencji menedżera personalnego może zawierać takie elementy, jak: zdolność rozpoznawania problemów, umiejętność

¹⁶ Por. L. Gratton, S. Ghoshal, *Inwestowanie w „osobisty kapitał ludzki”*, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 11, s. 20-25.

analizy i syntezy, umiejętność formułowania celów, myślenie krytyczne, umiejętność wnioskowania i dokonywania ocen, umiejętność uczenia się (kompetencje koncepcyjne), wiedza z zakresu budowy i wdrażania strategii zarządzania zasobami ludzkimi, wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, umiejętność stosowania metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi, umiejętność rozwiązywania trudnych problemów, umiejętność organizacji pracy, skuteczność w działaniu (kompetencje techniczne), zdolności przywódcze, kreatywność, otwartość na zmiany, orientacja na klienta, umiejętność pracy w zespole, inteligencja emocjonalna, odporność na stres i asertywność (kompetencje społeczne)¹⁷. Tego typu umiejętności i kwalifikacje, szczególnie gdy są posiadane przez wielu menedżerów, mogą w istotnym stopniu przyczynić się do powstania odpowiednich kompetencji na poziomie całej organizacji.

Zarządzanie kompetencjami w organizacji nie jest jednak łatwym procesem, ponieważ są one złożonymi wzorcami zachowań organizacyjnych, pozwalającymi łączyć zasoby, procesy i zdolności pracowników, trudnymi do zdefiniowania i pełnego zrozumienia. Są one w znacznej mierze niewymierne, niepraktykowane znikają, zbyt sprecyzowane przestają być doskonałe, a kultywowane zbyt długo usztywniają myślenie i działania. Ponadto rozwijają się one na różne sposoby, a ścieżki ich powstawania nie są do końca jasne, przy czym organizacyjne uczenie się jako podłoże kształtowania kompetencji jest procesem skomplikowanym. Tym niemniej kompetencje te należy wypracowywać i kultywować, rozpowszechniać, integrować, rozwijać i odnawiać¹⁸.

6. Podsumowanie

Jak zauważa Mariusz Bratnicki, posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje stwarzają pracownikom odpowiednie warunki, sprzyjające efektywnym działaniom, a konkretniej – kreują okoliczności pozwalające na zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Kompetencje pojmowane jako możliwości robienia czegoś cennego dla klientów wykorzystują predyspozycje do łatwego opanowania i efektywnego wykonywania procesów wytwarzania wartości dodanej oraz praktyczną znajomość procesów gospodarczych i stosownych umiejętności (kompetentności) ludzi¹⁹. Dlatego też tak istotne jest budowanie w organizacji kluczowych kompetencji, szczególnie tych najbardziej unikatowych, bazujących na wiedzy, umiejętnościach i kwalifikacjach pracowników.

¹⁷ *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, red. H. Król, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2002, s. 289-293; *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 181-182.

¹⁸ M. Bratnicki, dz. cyt., s. 124.

¹⁹ Tamże, s. 7.

Podsumowując można stwierdzić, że w nowoczesnie zarządzanej firmie niezbędne jest tworzenie i odpowiednie zarządzanie kluczowymi kompetencjami, ponieważ umożliwiają one skuteczne konkurowanie, wykorzystywanie pojawiających się okazji oraz tworzenie nowych możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Literatura

- Abell D.F., *Dualizm w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2000.
- Barney J.B., Hesterly W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Czy warto ogłaszać kluczowe wartości przedsiębiorstwa, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 3.
- Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, ed. D.F. Channon, Blackwell Publisher, Oxford 2000.
- Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004.
- Gratton L., Ghoshal S., *Inwestowanie w „osobisty kapitał ludzki”*, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 11.
- Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999.
- Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Oster S.M., *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Oxford 1999.
- Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
- Pitts R.A., Lei D., *Strategic Management*, Thomson South-Western, Mason 2006.
- Rybak M., *Budowanie potencjału konkurencyjności*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- Sadler Ph., *Strategic Management*, Kogan Page, London 2003.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Król H., Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2002.
- Zelek A., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000.

Joanna Hernik

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Kluczowe kompetencje organizacji pozarządowej

***Streszczenie.** Wydawałoby się, że zagadnienia kompetencji dotyczą podmiotów rynkowych działających komercyjnie. Jednakże problemy skutecznego zarządzania i zdobywania kompetencji obejmują także działającą w warunkach niedoboru środków sferę non-profit. W niniejszym artykule podjęto próbę przedstawienia kompetencji organizacji pozarządowej jako podmiotu rynkowego o specyficznych cechach. Na podstawie podjętych rozważań stwierdzić można, że jedną z kluczowych kompetencji może być umiejętność trwania bez zewnętrznych środków, ponadto możliwość działania opartego na szczytnych ideach, a także umiejętność nawiązywania dobrych relacji z otoczeniem.*

1. Wprowadzenie – podstawowe pojęcia i problemy

Zmiany w sposobach konkurencji przez wielu są komentowane jako efekt przemian w otoczeniu podmiotów¹. Ewoluuja granice między sektorami gospodarki, a także między tym, co jest konkurencją a współpracą tworzącą łańcuch wartości. Rośnie rola powiązań w ramach dystrybucji, kooperacji – wewnętrznych metod budowania kompetencji, tworzenia wyjątkowych wartości. Zmiany te są niezmiernie istotne, wiedza i umiejętności bowiem często znajdują się poza jedną organizacją, co oznacza konieczność współpracy i poszukiwań w ramach sieci².

Analizując determinanty przewagi na rynku, zacząć można od **zdolności**, które przejawiają poszczególne elementy podmiotu, i **kompetencji**, które są ich sumą i odnoszą się raczej do całej organizacji. Zdolności będą tu pojęciem kluczowym, ponieważ dwa podmioty o bardzo podobnych zasobach będą

¹ K. Matzler, F. Bailom, M. Anschober, S. Richardson, *Sustaining corporate success: what drives the top performers?*, „Journal of Business Strategy” 2010, s. 4-13; A. Marszałek, *Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 700, s. 265-280.

² A. Rakowska, *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, „Organizacja i Zarządzanie – Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej” 2008, nr 4, s. 5-20.

osiągały różne wyniki, z powodu odmiennych sposobów ich wykorzystywania. Sposoby te wynikają bezpośrednio z umiejętności będących w gestii zatrudnionych osób. Tak więc wydaje się, że z jednej strony bez pewnych zasobów podmiot nie może funkcjonować na rynku i zasoby firmy są kluczowe, ale z drugiej – zasadniczą kwestią jest sposób ich wykorzystania w różnych sytuacjach. Pojawia się zatem kolejne pojęcie: **wiedza organizacji**, która warunkuje zdolność do wykorzystania nabytego doświadczenia oraz umiejętność adaptowania się do nowych okoliczności. Aby wiedza mogła służyć rozwojowi organizacji, musi być upowszechniana, dzielona między pracowników, tylko wtedy bowiem będzie jej przybywało i będzie przyjmowała nowe formy³. Dlatego też można powiedzieć, że bez dzielenia się wiedzą nie może być mowy o budowaniu kompetencji.

Kompetencje organizacji rynkowej są w zasadzie zdefiniowane – najczęściej mówi się o kompetencjach zarządczych i kompetencjach pracowników, pozwalających na wykorzystanie zasobów i wartości w dyspozycji firmy w taki sposób, którego nie da się łatwo skopiować. Kompetencje są niezmiernie istotne na tych rynkach, które funkcjonują w ramach hiperkonkurencji, a więc w sytuacji silnej konkurencji z wielu stron, powodującej szybkie zmiany. Z pewnością daje to szansę zaistnienia różnych podmiotów, ale z tego też powodu jednej firmie trudno przez dłuższy czas utrzymać przewagę nad innymi⁴. Dlatego też o powodzeniu decydują unikalne wartości, często ukryte i niedające się skwantyfikować, którymi mogą być różnego rodzaju aktywa, zasoby trwałe czy umiejętności zapewniające firmie nie tylko stabilne działanie i rozwój, ale również trudną do podważenia przewagę⁵.

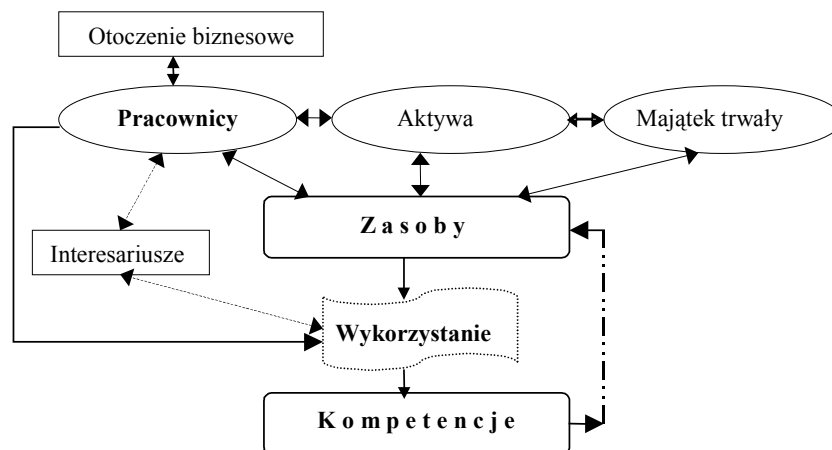
Opierając się na powyższych rozważaniach można zbudować schemat powstawania kompetencji, który przedstawiono na rysunku 1.

Trudno uwzględnić wszystkie bodźce decydujące o przewadze podmiotu na rynku, jednakże kluczowym czynnikiem warunkującym powstawanie kompetencji są pracownicy (dlatego na rys. 1 ich rola podkreślona jest podwójnie – wpływają na aktywa, ale także bezpośrednio kształtują kompetencje) oraz inne osoby zaangażowane w trwały sposób w działalność podmiotu (np. wolontariusze). Na ich zachowanie oddziałują elementy otoczenia biznesowego (np. kooperanci) oraz otoczenia społecznego (np. rodzina), kształtując ramy dla nowych kompetencji. Ale oczywiście to od pracowników zależeć będzie, jak wykorzystają interakcje z otoczeniem, a także jak spożytkują zasoby organizacji. Ich zachowania będą wynikały ze wspomnianych wcześniej zdolności i w efekcie uformują kompetencje całego podmiotu.

³ G. Gierszewska, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji, badania*, red. E. Masłyk-Musiał, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej WSW w Warszawie, Warszawa 2005, s. 29-30.

⁴ *Financial Times Lexicon*, [on-line], hasło: „hypercompetition”, dostępne pod adresem: <http://lexicon.ft.com/term.asp?t=hypercompetition>, dostęp: 17 września 2010 r.

⁵ A. Rakowska, dz. cyt., s. 13.



Rysunek 1. Powstawanie kompetencji w organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując wstępne rozważania można stwierdzić, że istotne kompetencje organizacji wiążą się z zaangażowanymi i kompetentnymi pracownikami, dobrymi relacjami z interesariuszami i biznesowymi partnerami, jak również z procesami uczelnia się i wdrażania innowacji. Na kanwie powyższych refleksji za cel niniejszego artykułu przyjęto wskazanie specyficznych cech kompetencji organizacji pozarządowych, które działają na rynku, choć nie są typowymi jego uczestnikami. W artykule wykorzystano wyniki badania własnego, przeprowadzonego dzięki środkom MNiSW na naukę w latach 2008-2009.

2. Organizacje pozarządowe jako podmioty rynkowe

Organizacje pozarządowe (ang. *nongovernmental organizations*, NGOs) działają przede wszystkim jako stowarzyszenia oraz związki stowarzyszeń. Według informacji zawartych na stronie Krajowego Rejestru Sądowego, w Polsce zarejestrowano ponad 68 700 organizacji pozarządowych (w tym ponad 53 000 stowarzyszeń, ok. 5900 stowarzyszeń kultury fizycznej oraz ok. 9500 fundacji)⁶. Najczęściej są to organizacje posiadające osobowość prawną, a więc są pełnoprawnymi uczestnikami rynku, chociaż charakteryzują się pewnymi specyficznymi znamionami. Do głównych należy to, że zaledwie 17% organizacji posiada personel „na etacie”, a 66,6% w ogóle nie zatrudnia nikogo na podstawie umowy

⁶ KRS, *Spis podmiotów według formy prawnej*, [on-line], dostępne pod adresem: http://www.krs-online.com.pl/lista_form_prawnych.html, dostęp: 24 września 2010 r.

o pracę czy zlecenie. Mimo tego, stowarzyszenia i fundacje są interesującym miejscem pracy, często bowiem oferują zajęcia w nienormowanym, a więc elastycznym i niepełnym czasie⁷.

Gdyby określić miejsce organizacji pozarządowych w gospodarce, należałoby stwierdzić, że działają one między rynkiem a państwem. Oznacza to, że nie są typowymi podmiotami wykorzystującymi relacje popytu i podaży, chociaż powstają z inicjatywy ludzi przedsiębiorczych, aby osiągnąć konkretne cele⁸. Ich działania wynikają z konkretnych zasad etycznych (wspólne dobro, pomoc potrzebującym) i często związane są ze szczytnymi ideami popieranymi przez ogół społeczeństwa⁹. Ponadto liderzy motywowani są pasją, misją, poświęcają swój wolny czas, a struktury, w ramach których działają, są w większości nieformalne. Co więcej, trudno zmierzyć efektywność działań prowadzonych przez organizacje, a profesjonalizm pracowników i wolontariuszy nie jest elementem determinującym ich obecność w strukturach podmiotu. Znamienne, że działalność członków organizacji wynika z ich dobrej woli, ponieważ – jak wspomniano – nie pobierają oni najczęściej wynagrodzenia. Dynamika organizacji może się więc nasilać i zanikać, w zależności od aktywności liderów i innych członków. Cechą charakterystyczną jest także to, że organizacje działają najczęściej w sytuacji permanentnego niedostatku środków i ludzi¹⁰.

3. Kompetencje organizacji pozarządowej

3.1. Wyniki badania

Jak już wspomniano, kompetencje wiążą się z kombinacją wiedzy, technologii i specyficznych zasobów¹¹. Dla podmiotów komercyjnych konfiguracja podanych czynników zmienia się wraz ze zmianą preferencji odbiorców, natomiast w przypadku organizacji pozarządowych, działających w warunkach niezaspokojonego popytu, zachowania odbiorców schodzą na plan dalszy. Oznacza to, że ich obszar konkurencji nie jest tak dynamiczny i nieprzewidywalny. I nawet jeśli weźmie się pod uwagę, że każdego roku w Polsce przybywa ok. 4500 nowych organizacji, to nadal istnieją ogromne niezaspokojone potrzeby w różnych sferach życia społecznego, które można realizować. Wydaje się, że warunki

⁷ *Badanie GUS: Sektor non-profit w Polsce* [on-line], dostępne pod adresem: <http://poradnik.ngo.pl/x/472305>, dostęp: 24 września 2010 r.

⁸ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. UJ, Kraków 2006, s. 21.

⁹ V. Padaki, M. Vaz, *Management development in non-profit organizations*, Sage Publications, London 2005, s. 16.

¹⁰ E. Bogacz-Wojtanowska, dz. cyt., s. 23.

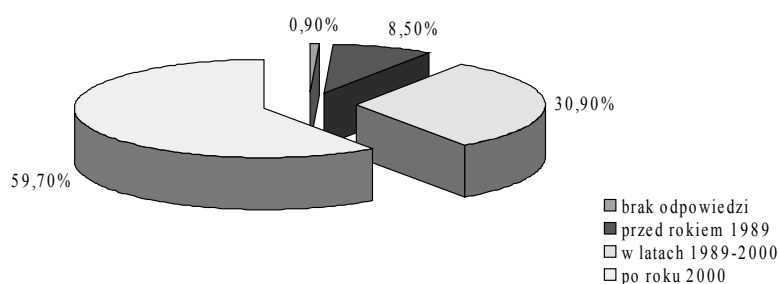
¹¹ A. Marszałek, dz. cyt., s. 265-280.

funkcjonowania są jedną z głównych cech różnicujących działalność podmiotów *non-profit* i komercyjnych.

W budowaniu przewagi kompetencyjnej kluczową rolę odgrywają menedżerowie. W przypadku organizacji pozarządowych będą to członkowie zarządu, którzy winni poszukiwać dróg rozwoju, dążyć do nabywania nowych umiejętności. I to na nich spoczywa obowiązek kształtowania własnych zdolności, które pozwolą trwać organizacji na rynku i się rozwijać.

Problem ten ilustrują wyniki własnego badania ankietowego, przeprowadzonego na próbie 566 organizacji pozarządowych (głównie stowarzyszeń, które stanowią 84,1% badanych organizacji) z obszaru całej Polski. Badani respondenci – liderzy organizacji, to w 56% mężczyźni, o średniej wieku ok. 49 lat, z wyższym wykształceniem (74%). Średni czas działania organizacji, którą zarządzają to 13 lat; w większości są to organizacje niewielkie, do 30 członków, chociaż 16% ma ich ponad 100. Zbadane podmioty działają przede wszystkim w sferach kultury i sztuki (14,3%), opieki nad chorymi (13,6%), opieki społecznej (12,7%) oraz edukacji (11,3%). Dodać jeszcze należy, że 87% organizacji ma swoją siedzibę w mieście, a 13,5% nie ma żadnych dochodów. Jednakże zbytnim uproszczeniem byłoby mówić, że organizacje pozarządowe nie mają pieniędzy, około 40% bowiem uzyskuje roczne przychody większe niż 10 000 zł.

W tworzeniu kompetencji kluczową rolę pełni czas i ciągłość kontaktów. Należy więc przeanalizować, czy liderzy organizacji są w niej wystarczająco długo, by można mówić o przekazywaniu wiedzy i tworzeniu więzi. Zagadnienie to przedstawiono na rysunku 2, gdzie widać, że 8,5% respondentów działa w organizacji ponad 20 lat, a prawie 31% przez 10-11 lat. Z pewnością osoby te mogą być zasobem kompetencji, tym bardziej że 40% badanych było założycielami organizacji, a więc są w niej od początku. Z drugiej strony 36,6% organizacji działa krócej niż 5 lat i te mogą nie być gotowe do stworzenia unikalnych cech.



Rysunek 2. Początki członkostwa respondenta w organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

73,1% pytanych respondentów twierdzi, że ich organizacja przyjęła jakiś plan działania. Okazuje się, że najczęściej jest to plan na 1 rok, więc trudno mówić o planowaniu długofalowym. Jedynie 11,8% organizacji przygotowuje działania na czas ponad 3 lata, w tym na okres 7 lat planuje 1,4% organizacji, a na okres 8 lat i dłuższy – 0,4% (tab. 1).

Tabela 1. Długość planów przyjętych przez organizacje

Plan na okres (N=414)	Liczba organizacji	Procent
Do 1 roku	236	57,0
1-3 lata	77	18,6
Powyżej 3 lat	49	11,8
Brak odpowiedzi	52	12,6

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli chodzi o plany na przyszłość, to 56,5% pytanych respondentów twierdzi, że nie będzie wprowadzało do swojej organizacji żadnych reform. Pozostali (43,5%) planują zajęcie się zadaniami w nowych dziedzinach, pozyskanie nowych członków oraz wprowadzenie zmian w zarządzaniu organizacją. Znaczące jest, że część twierdziła, iż organizacje mają plan, ale nie potrafiła podać, na jaki okres (12,6% odpowiedzi). Z analizy odpowiedzi wynika, że 79,2% założeń zawartych w planach dotyczy bieżących problemów, takich jak konieczność pozyskania nowych członków czy środków na najbliższy czas. Jedynie 16,7% celów można określić mianem strategicznych, dotyczyły one bowiem zamiarów współpracy z różnymi podmiotami, zmiany profilu organizacji i poszerzenia działalności.

Wyniki badania pokazują także, że wśród 566 respondentów 32% współpracuje z podmiotami biznesu: pozyskują od nich środki pieniężne (92 organizacje) czy rzeczy materialne (24 organizacje). Liderzy organizacji zapytani, czy są trudności w prowadzeniu działalności, w większości (66,3%) stwierdzają, że mają problemy związane z zaangażowaniem ludzi, a w dalszej kolejności problemy finansowe i organizacyjne (tab. 2).

Z punktu widzenia kompetencji organizacji ciekawą problematyką jest wykorzystanie nowoczesnych technologii, w tym Internetu. Zapytani o korzystanie z Internetu respondenci często odpowiadali, że mają własną stronę i wykorzystują e-pocztę; jednakże 42,4% stowarzyszeń i 27,3% fundacji nie posługuje się Internetem w codziennej działalności (tab. 3).

Tabela 2. Najczęściej wskazywane trudności w prowadzeniu organizacji

Rodzaj trudności (N=375)	Liczba organizacji	Procent
Zaangażowanie ludzi	135	36,0
Finansowe	132	35,2
Brak czasu	42	11,2
Biurokracja	25	6,7
Komunikacja wewnątrz organizacji	23	6,1
Konflikty międzyludzkie	18	4,8

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Prowadzenie strony internetowej organizacji

Czy prowadzicie stronę internetową organizacji?	Stowarzyszenia		Fundacje	
	liczba organizacji	procent	liczba organizacji	procent
Tak	273	57,6	56	72,7
Nie	201	42,4	21	27,3

Źródło: Opracowanie własne.

W odpowiedzi na pytanie, dlaczego organizacje nie wykorzystują nowoczesnych technologii, najczęściej padały odpowiedzi, że nie ma kto tego robić bądź że organizacja nie posiada odpowiedniego sprzętu, a także że nie ma takiej potrzeby. Warto dodać, że widoczna w tabeli 3 znacząca różnica między stowarzyszeniami a fundacjami wynika z faktu, że fundacja musi mieć fundatora, a więc osobę bądź instytucję, która zapewnia podstawy działalności, podczas gdy stowarzyszenie może nie dysponować żadnymi zasobami, a jeśli zamierza jakieś mieć, musi je pozyskać zgodnie z założeniami swojego statutu. Tak więc sytuacja finansowa fundacji z założenia jest lepsza niż stowarzyszeń, dlatego też częściej mają one środki na sprzęt komputerowy czy prowadzenie strony internetowej.

3.2. Dyskusja

Organizacje pozarządowe są specyficznymi podmiotami, które z jednej strony podlegają wszystkim zasadom rynku, ale z drugiej – mogą się zachowywać odmiennie. Dotyczy to szczególnie organizacji działających w warunkach niezaspokojonego popytu (usługi społeczne, gdzie istnieje rynek oferenta) i podmiotów mających na celu zaspokajanie potrzeb swoich członków bez konieczności kontaktów z otoczeniem. W obu przypadkach organizacje nie muszą z nikim konkurować i to znacząco wpływa na ich rynkowe zachowania, a więc także na kształtowanie się kompetencji.

Poszukując determinant kompetencji organizacji pozarządowej należy zauważyć, że funkcjonowanie NGO zależy zarówno od zarządu, jak i od aktywności członków. Jeśli w organizacji panuje bardzo duża rotacja ludzi lub też większość członków jest biernych, to brak wówczas relacji międzyludzkich i wynikającej z nich ciągłości wiedzy. W takich warunkach nie można zbudować kluczowych kompetencji, mimo że formalnie organizacja cały czas istnieje. Wiąże się to z faktem, że kompetencje powstają podczas długotrwałego gromadzenia się wiedzy, do ich powstania potrzebny jest więc czas i pewna ciągłość. I wprawdzie w literaturze można spotkać założenie, że kapitał intelektualny może być główną kompetencją organizacji¹², jednakże nie powstanie on w warunkach permanentnej fluktuacji członków, nawet jeśli liderzy organizacji działają w niej bardzo długo.

Poszukując różnic i podobieństw w kształtowaniu się kompetencji w sferach *non-profit* i komercyjnej, można powiedzieć, że:

1. Kompetencje zależą od celu działania podmiotu – w przypadku organizacji pozarządowych konieczna jest umiejętność kierowania się wyższymi przesłankami i misją, a więc kompetencje bardziej wiążą się z etycznym zachowaniem; w przypadku biznesu natomiast wymagana jest efektywna realizacja zadań i dążenie do rozwoju zasobów firmy.

2. Liderzy organizacji pozarządowych w większości mają zarobkowe zajęcie (72,8%) i poświęcają organizacji tylko swój wolny czas; trudno więc mówić o pełnym wykorzystaniu możliwości i zasobów, co zresztą respondenci sami podkreślali w przedstawionym badaniu. Dlatego też zapewne skupiają się na bieżących problemach i nie poświęcają uwagi planowaniu rozwoju organizacji (ponad 56% w najbliższej przyszłości nie będzie wprowadzało żadnych zmian).

3. Nawet w przypadku osiągnięcia wyjątkowych kompetencji i bycia liderem w danej dziedzinie, żadna organizacja pozarządowa nie jest pewna swoich przychodów, najczęściej bowiem efekt jej działalności jest dostępny bezpłatnie lub za niewielką kwotą; tak więc skuteczne firmy zarabiają na swój rozwój, a skuteczne organizacje pozarządowe zdobywają renomę i uznanie, ale nie pieniądze, co oczywiście warunkuje wzrost kompetencji i rozwój zasobów. Według badania, ok. 23% organizacji faktycznie działa bez środków finansowych, a 35,2% podaje, że brak środków to główna bariera ich działalności.

4. Organizacje pozarządowe najczęściej działają lokalnie, tak więc główną kompetencją winna być umiejętność nawiązywania bezpośrednich kontaktów z lokalną społecznością; kompetencje członków organizacji powinny wiązać się też z poszukiwaniem donatorów (*foundrising*). Zdobywanie takich kompetencji może być utrudnione w warunkach małego zaangażowania członków organizacji, braku czasu dla organizacji i wewnętrznych konfliktów.

¹² J. Weerawardena, G. S. Mort, *Nonprofit competitive strategy*, „International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing” 2008, s. 103-106.

5. Wykorzystanie nowoczesnych technologii w sferze *non-profit* nie jest tak istotne, jak w działalności biznesowej (ważniejsze są osobiste relacje). Dlatego też część liderów twierdzi, że aby działać, nie potrzebują Internetu i poczty elektronicznej. Według badania, 42,4% stowarzyszeń oraz 27,3% fundacji nie posiada własnej strony internetowej, tak więc kompetencje w tej sferze są mniejsze niż w przypadku działalności komercyjnej.

6. Organizacje pozarządowe nie posiadają często żadnych zasobów materialnych, co może stanowić barierę rozwoju, ale także może być atutem i podstawą prężnego działania, ponieważ zasoby materialne podmiotów biznesu ograniczają ich elastyczność i skłonność do poszukiwania nowych kompetencji.

7. Pracownicy sfery komercyjnej zdobywają swoje kompetencje głównie w miejscu pracy; członkowie organizacji pozarządowych nabywają je w miejscu pracy (najczęściej mają zarobkowe zajęcie, jak już wspomniano) oraz w ramach działalności niekomercyjnej, co sugerowałoby, że ich doświadczenia, a więc i kompetencje mogą być bogatsze.

Zarówno podmioty komercyjne, jak i *non-profit* muszą zauważyć i zaakceptować fakt, że obecnie jedyną pewną rzeczą są zmiany, kluczowe staje się więc zdobywanie różnych umiejętności i rozwój kompetencji. Organizacje pozarządowe najczęściej nie mają rozbudowanych struktur, a także nie dysponują dużymi zasobami, tak więc z tego punktu widzenia łatwiej im dostosowywać się do otoczenia i zdobywać nowe kompetencje. Pojawia się jednak pytanie, czy rzeczywiście można je uzyskiwać bez żadnych zasobów (jedynymi będą np. składki płacone przez członków organizacji)? Jeśli założymy, że przewagę na rynku zdobywa się poprzez umiejętne wykorzystywanie zasobów, to tutaj organizacje pozarządowe mają duży problem. Jednakże można stwierdzić, że z drugiej strony kluczową kompetencją może być trwanie na rynku mimo braku środków. Taka organizacja może być nazwana autopoietyczną, czyli istniejącą dzięki niemierzalnym, wewnętrznym zasobom, takim jak liderzy organizacji i ich wola działania. Wydaje się więc, że umiejętność „czekania” w warunkach zawieszonych kontaktów z otoczeniem może być kluczową kompetencją organizacji pozarządowej, której nie mają inne podmioty rynkowe. W przyszłości szansą dla takiej organizacji może być współpraca z innym NGOs, lokalnym samorządem i donatorami. Warto zatem trwać do chwili, gdy będzie możliwość pozyskania nowych kompetencji i nowych źródeł zasobów. Przeprowadzone badanie pokazuje też, jakich kompetencji organizacje nie posiadają: nie potrafią angażować ludzi, zdobywać środków finansowych i radzić sobie z biurokracją. Potrzebują też umiejętności rozwiązywania konfliktów i komunikowania się z ludźmi. Istnienie organizacji może być związane z kolejnym „niewidocznym” elementem, jakim jest renoma. Można spotkać opinie, że renoma i zaufanie także mogą

być główną kompetencją podmiotów niekomercyjnych¹³, szczególnie takich, które szczerze kierują się misją. Warto zauważyć, że w warunkach ograniczonych możliwości (czas kryzysu) wszystkie podmioty są zmuszone do funkcjonowania w ramach mniejszych zasobów. Istotne jest więc, aby umiały one przetrwać i wykorzystywać przyszłe możliwości w momencie, gdy będą do tego gotowe.

4. Podsumowanie

W artykule stwierdzono, że kompetencje to unikalne i stanowiące atut cechy każdej organizacji. W przypadku organizacji pozarządowych kluczowe kompetencje zależą od intensywności kontaktów z rynkiem, a specyficzne dla tego typu podmiotów jest to, że mogą one istnieć mimo braku takich kontaktów. Z pewnością determinuje to sposób pozyskiwania i zakres kompetencji.

Wydaje się, że do specyficznych kompetencji organizacji pozarządowych można by zaliczyć: 1) kierowanie się wyższymi przesłankami i misją, 2) zdobywanie renomy i zaufania; 3) działanie w sytuacji braku zasobów lub przy bardzo niewielkich środkach; 4) nawiązywanie bezpośrednich kontaktów z lokalną społecznością; 5) zajmowanie się różnymi zadaniami dzięki elastycznym strukturom i brakowi zasobów; 6) pozyskiwanie kompetencji przez członków organizacji podczas zajęć zarobkowych i działalności niekomercyjnej.

Dodać należy, że warunkiem zdobywania kompetencji jest stabilność kadrowa i tu część organizacji pozarządowych jest w o wiele trudniejszej sytuacji niż podmioty komercyjne, ich członkowie bowiem nie są zobligowani do działania żadnymi umowami i w każdej chwili mogą odejść. Spośród wymienionych wyżej, najbardziej specyficzną kompetencją organizacji jest możliwość działania na rynku bez zewnętrznych środków, chociaż cecha ta oczywiście zależy od zakresu działalności i struktury odbiorców. Niewątpliwie jednak organizacje pozarządowe mogą się wyróżniać, wykorzystując wymienione wyżej specyficzne kompetencje.

Z rozważań przedstawionych w artykule wynika też, jakich kompetencji organizacje często nie posiadają: nie planują strategicznie, nie potrafią zatrzymać członków i pozyskiwać nowych, mają trudności z pozyskiwaniem środków pieniężnych. Widać tu kilka wspólnych cech z podmiotami komercyjnymi, gdzie liderzy także niechętnie podejmują ryzyko, opornie wprowadzają zmiany i planują raczej na krótkie okresy.

¹³ B. Marsh, *A matter of trust*, „Human Resources Magazine” 2010, No. 2/3, s. 26-27; W. Wymer, S. Samu, *The influence of cause marketing associations on product and cause brand value*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2009, No. 2, s. 1-20.

Literatura

- Badanie GUS: Sektor non-profit w Polsce* [on-line], dostępne pod adresem: <http://poradnik.ngo.pl/x/472305>, dostęp: 24 września 2010 r.
- Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. UJ, Kraków 2006.
- Financial Times Lexicon* [on-line], hasło: „hypercompetition”, dostępne pod adresem: <http://lexicon.ft.com/term.asp?t=hypercompetition>, dostęp: 17 września 2010 r.
- Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji, badania*, red. E. Masłyk-Musiał, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej WSW w Warszawie, Warszawa 2005.
- KRS, *Spis podmiotów według formy prawnej* [on-line], dostępne pod adresem: http://www.krs-online.com.pl/lista_form_prawnych.html, dostęp: 24 września 2010 r.
- Marsh B., *A matter of trust*, „Human Resources Magazine” 2010, No. 2/3.
- Marszałek A., *Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 700.
- Matzler K., Bailom F., Anschober M., Richardson S., *Sustaining corporate success: what drives the top performers?*, „Journal of Business Strategy” 2010.
- Padaki V., Vaz M., *Management development in non-profit organizations*, Sage Publications, London 2005.
- Rakowska A., *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, „Organizacja i Zarządzanie – Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej” 2008, nr 4.
- Weerawardena J., Mort G.S., *Nonprofit competitive strategy*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2008.
- Wymer W., Samu S., *The influence of cause marketing associations on product and cause brand value*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2009, No. 2.

Anna Dolot

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Uwarunkowania efektywnego przygotowania systemu oceniania kompetencji

***Streszczenie.** Celem artykułu jest ukazanie kluczowych obszarów, które wymagają uwagi w ramach przygotowywania systemu oceniania pracowników na podstawie kompetencji. W pierwszej kolejności zdefiniowano ocenianie pracowników oraz pokazano jego cele. Następnie zdefiniowano pojęcie kompetencji. W dalszej kolejności zaproponowano kolejne etapy przygotowania kompetencyjnego systemu oceniania ze szczególnym ukierunkowaniem na analizę celów, zadań oraz sytuacji trudnych na danym stanowisku pracy. Zaproponowano także skalę oceniania kompetencji oraz zwrócono uwagę na kluczowe elementy związane z wdrażaniem kompetencyjnego systemu oceniania.*

1. Wprowadzenie – podstawowe pojęcia i problemy

Proces oceniania pracowników pełni niezwykle istotną rolę w ich rozwoju i motywowaniu oraz szeroko pojętym zarządzaniu. Jednocześnie charakteryzuje się złożonością i nierzadko nastęcza wielu trudności. O ile ocenianie obszarów, które w określony sposób można skwantyfikować, obliczyć, zmierzyć jest w pewien sposób ułatwione, o tyle ocenianie elementów, które mają charakter niemierzalny zawsze stanowi wyzwanie. Celem niniejszej pracy jest analiza czynników i poszczególnych działań, które należy przedsięwziąć, przygotowując się do kompetencyjnego oceniania pracowników, tak aby zarówno pracownikowi, jak i firmie przyniosło ono jak najwięcej korzyści.

2. Istota i cele oceniania pracowników

Ocenianie pracowników można zdefiniować jako wyrażony w formie pisemnej lub ustnej proces wartościowania ich postaw, cech osobowych, zachowań oraz poziom wykonania zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów

i misji danej organizacji¹. Inną definicję podaje A. Ludwicyński, określając ocenianie jako sąd wartościujący, wykorzystywany w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca (standardu)².

To właśnie element sądu wartościującego, którego dokonuje przełożony w odniesieniu do swojego pracownika jest czynnikiem, który psychologicznie uwarunkowany może doprowadzać do nieporozumień, konfliktów, a nawet spadku motywacji ocenianego pracownika. Należy bowiem pamiętać, że proces oceniania powinien spełniać określone cele. Z perspektywy firmy jako pracodawcy najważniejsze jest przewidywanie wykorzystania istniejącego potencjału dla realizacji celów przedsiębiorstwa³. Z perspektywy pracownika natomiast ocenianie pełni funkcję ewaluacyjną i rozwojową. Ewaluacja ukierunkowana jest na ocenę bieżącego poziomu pracy, jej jakości, stopnia wywiązania się przez pracownika z powierzonych obowiązków. Cel rozwojowy polega na ocenie potencjalnych umiejętności i możliwości pracownika. Jest to zatem cel niezwykle ważny zarówno dla pracownika, jak i firmy. Nieefektywne, niesprawiedliwe, błędne ocenianie może doprowadzić do spadku motywacji, zaangażowania pracownika, a w konsekwencji do pogorszenia jakości jego pracy i braku realizacji określonych zadań i celów.

Ocenianie pracowników nabiera szczególnego wymiaru, kiedy jest w określony sposób sformalizowane, dookreślone, kiedy tworzy pewnego rodzaju system, np. system ocen okresowych. Wówczas oceny dokonywane są w określonych odstępach czasowych (systematycznie). Na taki system składają się najczęściej świadomie i logicznie dobrane elementy, takie jak: cele, zasady, kryteria, metody i procedury oceniania pracowników⁴. Niezwykle istotne jest umiejętne połączenie tych elementów z pojęciem kompetencji.

Obszerne badania w ramach analizy funkcjonowania zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw przeprowadził ekspert w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi – H. Król wraz z zespołem⁵. W trakcie analizy obszaru związanego z ocenianiem pracowników okazało się, że na 162 firmy uczestniczące w badaniu, w ponad połowie (58,4%) przeprowa-

¹ J. Kopeć, *Ocenianie pracowników*, w: *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 121.

² A. Ludwicyński, *Ocenianie pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 275.

³ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 15.

⁴ A. Ludwicyński, dz. cyt., s. 276.

⁵ H. Król, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 43.

dzane są oceny okresowe⁶. Spośród przedsiębiorstw, które takich ocen dokonują, niemal połowa przeprowadza je cyklicznie (49%), a nieco więcej niż połowa nieregularnie (51%). Oznacza to, że choć system oceniania funkcjonuje w polskich przedsiębiorstwach, to jednak wymaga on jeszcze ciągłego budowania świadomości o jego roli i fakcie, że przeprowadzany niedbale, może przynieść więcej strat niż korzyści.

3. Istota kompetencji

Pojęcie kompetencji zostało wprowadzone przez D. C. McClellanda na początku lat siedemdziesiątych XX w. Prowadził on wówczas badania, na podstawie których stwierdził brak istnienia związku pomiędzy ilorazem inteligencji, czy wynikami osiągniętymi w nauce, a powodzeniem w wykonywaniu zadań zawodowych⁷. Z badań tych wyciągnął również wniosek, że o sukcesie zawodowym nie decydują inteligencja czy wykształcenie, lecz inne czynniki, które następnie określono mianem kompetencji.

Kolejnym, który skupił swoją uwagę na pojęciu kompetencji, był R. Boyatzis. W roku 1982 podjął on jedną z pierwszych prób zdefiniowania tego pojęcia. Według niego kompetencja obejmuje takie elementy jak motywacja do działania, cechy, umiejętności, obraz samego siebie lub role społeczne oraz wykorzystywaną wiedzę⁸.

Następną, która definiowała pojęcie kompetencji, była C. Levy-Leboyer. W roku 1996 stwierdziła, że „kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa⁹”. Uważała również, że kompetencje zależą od środowiska organizacyjnego, w którym zostały ukształtowane, a następnie wykorzystane. Pisała, że kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się.

Jeszcze więcej elementów w pojęciu definicji wplata inny autor, określając kompetencje jako wszystkie cechy (wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania), których posiadanie, roz-

⁶ Należy jednak zaznaczyć, że cytowane badania dotyczyły nie tylko oceniania na podstawie systemów kompetencyjnych, ale też szeroko rozumianego pojęcia ocen okresowych pracowników (prowadzonych również innymi metodami).

⁷ A. Orlińska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 169.

⁸ R. Boyatzis, *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982, s. 20.

⁹ C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 19.

wijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni¹⁰.

Należy podkreślić jeszcze jeden aspekt kompetencji, który ma istotne znaczenie w kontekście niniejszego artykułu. Aspekt ów to połączenie kompetencji z działaniem, wykonywaniem określonych zadań i ich efektem. Zwraçał na to uwagę juź D. C. McClelland¹¹, a podkreślają tak¿e inni autorzy, okreœlajac kompetencje jako zachowania przejawiane przez jednostki podejmujace efektywne dzialania w ramach stanowiska pracy w kontekœcie organizacyjnym¹².

To wlaœnie wykorzystanie okreœlonych zachowañ, wynikajacych z analiz, obserwacji (zarówno samego pracownika, jak i specyfiki jego stanowiska pracy) wydaje siê kluczowym elementem w propozycji przygotowania efektywnego systemu oceniania kompetencji.

W tabeli 1 zostały przedstawione przykładowe kompetencje zarówno w odniesieniu do stanowisk o charakterze specjalistycznym, jak i menedżerskim.

Tabela 1. Przykładowe kompetencje w zależności od charakteru stanowiska pracy

Stanowisko	Przykłady kompetencji
Stanowiska o charakterze specjalistycznym, samodzielnym	Współpraca w zespole Praca pod presją czasu Planowanie i organizacja czasu pracy Komunikacja interpersonalna Budowanie relacji z klientami Umiejętności negocjacyjne
Stanowiska o charakterze menedżerskim	Ukierunkowanie na cele Podejmowanie decyzji Delegowanie zadañ Umiejętność motywowania pracowników Ocenianie i rozwój pracowników Rozwiązywanie problemów oraz sytuacji trudnych

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując przykładowe kompetencje można zauważyć, że mają one charakter trudny do jednoznacznego skwantyfikowania. W zarządzaniu zasobami ludzkimi można posłużyć się sformułowaniem, że kompetencje mają charakter tzw. miękkie. Ocenienie ich wymaga spełnienia kilku istotnych warunków zarówno w ramach procesu przygotowania, jak i wdrażania.

¹⁰ A. Szczęсна, T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 41.

¹¹ D.C. McClelland, *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist” 1973, No. 1, s. 7.

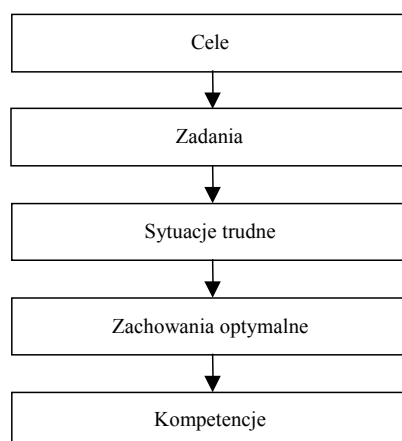
¹² S. Whiddett, S. Hollyforde, *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organisational Performance*, CIPD House, London 2003, s. 11.

4. Przygotowanie systemu oceniania kompetencji

Istotnym elementem przygotowania systemu oceniania kompetencji jest precyzyjna analiza stanowiska pracy. Wachlarz narzędzi do wykorzystania jest szeroki. Źródłami informacji mogą być:

- obserwacja procesu pracy,
- wywiady z pracownikami wykonawczymi i ich kierownikami,
- kwestionariusze analityczne,
- instrukcje stanowiskowe i zakresy obowiązków,
- uczestnictwo w badanym procesie,
- dokumentacja techniczna i technologiczna¹³.

Taka analiza pozwoli na zebranie niezbędnych informacji dotyczących pracy (jej charakteru, złożoności, specyfiki) na danym stanowisku. Poszczególne kroki w proponowanej metodologii przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Sekwencja analizy określania kompetencji na stanowisku pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwszym krokiem powinno być określenie celów stanowiska pracy, a następnie zadań, które powinny być wykonywane. Zarówno pracodawca, jak i pracownik powinni wiedzieć, po co dane stanowisko funkcjonuje w firmie oraz jakie zadania należą do osoby, która to stanowisko piastuje. Innymi słowy – należy odpowiedzieć na pytanie: realizacja jakich zadań przybliży pracownika do realizacji wytyczonych celów.

¹³ A. Piechnik-Kurdziel, *Analiza pracy*, w: *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szałkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 60.

Kluczowym elementem wydaje się następny krok, którym jest analiza trudności, z jakimi pracownik na danym stanowisku pracy może się zetknąć, realizując poszczególne zadania. To trudne sytuacje są newralgicznymi obszarami i to umiejętność poradzenia sobie z nimi lub nie decyduje o sukcesie lub niepowodzeniu w realizacji określonego zadania, a w konsekwencji wytyczonego celu. Należy jednak zwrócić uwagę, iż analiza trudnych sytuacji powinna być ukierunkowana na czynniki, które nie zależą w bezpośredni sposób od pracownika. Należy wziąć pod uwagę zewnętrzne czynniki, np. ekonomiczne, specyfikę branży i rynku, na którym działa firma oraz uwarunkowania, w jakich funkcjonuje. A zatem wejście na rynek nowego konkurenta, ograniczone środki budżetowe w firmie to trudne sytuacje, natomiast brak wiedzy pracownika na określony temat to już czynnik, który w bezpośredni sposób zależy od pracownika.

Kolejnym krokiem jest określenie optymalnych zachowań, które w trudnych sytuacjach powinien przejawiać pracownik. Wymaga to z jednej strony analitycznego, a z drugiej – twórczego podejścia do zagadnienia. Konieczne jest wzięcie pod uwagę najbardziej ogólnych elementów, które wyznaczają kierunek działania firmy, a więc zarówno misję, jak i wizję firmy, w dalszej kolejności strategię działania firmy oraz jej kulturę organizacyjną. Zachowania optymalne powinny być zgodne ze wszystkimi wymienionymi obszarami.

W określaniu zachowań optymalnych pomocne będą dwie zasady. Pierwsza z nich dotyczy posługiwania się tzw. pozytywnym językiem. Należy określać, co pracownik powinien robić, jak postępować, a nie czego nie powinien robić i jak nie postępować. Przykładem może być wykorzystanie sformułowania: „W sytuacji niezadowolenia klienta Przedstawiciel Handlowy zachowuje spokój i opanowanie, zadając pytania diagnozuje przyczynę niezadowolenia i złości klienta” zamiast „W sytuacji niezadowolenia klienta Przedstawiciel Handlowy nie podnosi głosu i nie kontynuuje sporu”.

Druga zasada odnosi się do maksymalizacji poziomu szczegółowości określonych zachowań optymalnych, a zatem do pewnej ich parametryzacji. Jeżeli na stanowisku menedżerskim zachowaniem optymalnym jest organizacja indywidualnych spotkań z podwładnymi, w celu omówienia realizacji wyznaczonych celów i zadań, to warto dookreślić częstotliwość tych spotkań (np. comiesięczne spotkania). Obydwie powyższe zasady przynoszą konkretne korzyści zarówno osobie oceniającej, jak i ocenianej. Po pierwsze skoro kompetencje są trudne do zmierzenia, należy wprowadzić elementy, które pozwolą w obiektywny sposób ocenić, w jakim stopniu zachowania są przejawiane. Po drugie szczegółowość opisu zachowań optymalnych eliminuje prawdopodobieństwo nieporozumień w interpretacji oraz komunikacji. Wyznacza też kierunek działań pracownika i pokazuje oczekiwania wobec niego.

Kolejnym krokiem jest dopasowanie do każdego zachowania optymalnego określonej kompetencji. Z wielokrotnie powtarzających się kompetencji należy

wybrać te o największej częstotliwości powtórzeń. Sugerowana liczba kompetencji to 5-7 (nie może ich być ani zbyt dużo, ani za mało, gdyż utrudnia to zarówno proces oceniania, jak i późniejsze działania rozwojowe).

Mając wybrane kluczowe kompetencje, należy przyporządkować do nich zachowania, z których te kompetencje wynikały i wówczas to konkretne zachowania w określonych sytuacjach (wynikających z celów, zadań oraz sytuacji trudnych) są parametrami przejawiania danej kompetencji na stanowisku pracy lub nie. Nawiązuje to bezpośrednio do tych definicji kompetencji, które łączą ją z przejawianiem określonych zachowań przez pracownika. W ten sposób do danego stanowiska pracy przyporządkowane są kompetencje, które wynikają z celów i zadań na tym stanowisku oraz sytuacji trudnych, jakie mogą się pojawić. Efektem jest fakt, że kompetencje są zdefiniowane określonymi zachowaniami, jakie powinny być przejawiane, by realizować cele i zadania, przy określonych ograniczeniach.

Nieodłącznym elementem jest stworzenie skali oceniania. Skalami, które eliminują błąd tendencji centralnej są skale parzyste. Propozycje skali 6-stopniowej przedstawia tabela 2. Bierze ona pod uwagę zarówno częstotliwość przejawianych zachowań, jak i poziom ich jakości.

Tabela 2. Przykładowa skala oceny kompetencji

Liczba punktów	Opis
1	Zachowania optymalne nie są przejawiane
2	Zachowania optymalne przejawiane są sporadycznie
3	Zachowania optymalne przejawiane są w stopniu dostatecznym
4	Zachowania optymalne przejawiane są często oraz na wymaganym poziomie jakościowym
5	Zachowania optymalne przejawiane są często oraz na wysokim poziomie jakościowym
6	Zachowania optymalne przejawiane są wzorowo i powyżej oczekiwań

Źródło: Opracowanie własne.

5. Wdrażanie systemu oceniania kompetencji

Kluczowym elementem, na który należy zwrócić uwagę w przypadku wdrażania proponowanego systemu oceniania kompetencji, jest szkolenie pracowników odpowiedzialnych za ich realizację, szczególnie przełożonych dokonujących takiej oceny. Należy zwrócić uwagę zarówno na przedstawienie korzyści wynikających z wdrożenia takiego systemu, jak i roli przełożonych w ich prawidłowo-

wym i efektywnym funkcjonowaniu. Zaproponowany system wymaga pewnej systematyczności i dyscypliny ze strony oceniającego. Należy bowiem zwrócić uwagę, że o ile określenie kompetencji konkretnymi zachowaniami powinno ułatwić proces oceny, o tyle są one jedynie pewnymi wskazówkami, wytycznymi. Rzeczywista ocena musi być poparta konkretnymi zachowaniami zaobserwowanymi w konkretnych sytuacjach zawodowych¹⁴. Oceniający powinien zatem prowadzić notatki, gdyż odniesienie się do konkretnych sytuacji z przeszłości zwiększa autentyczność i wiarygodność oceny oraz perswazyjność oceniającego. Konkretnie sytuacje eliminują generalizowanie i uogólnienie powszechne w ocenianiu pracowników. Sformułowania: „Ty zawsze”, „Ty nigdy” powinny być zamienione na opis konkretnych sytuacji, kiedy pracownik czegoś dokonał lub wręcz przeciwnie. Odwoływanie się do konkretnych sytuacji ukierunkowuje na ocenę zachowań, a nie samego pracownika. Jest to kolejny czynnik, który w znaczny sposób zwiększa wiarygodność oceny i perswazyjność oceniającego. Niezwykle istotne jest bowiem, aby oceniany zaakceptował uzyskane oceny, wzmocnił zachowania pozytywne, a eliminował lub zmienił zachowania oceniane negatywnie, a zatem by nastąpiły działania ukierunkowane na rozwój. W tym miejscu należy też zwrócić uwagę na jeden z najczęstszych błędów oceniania – ukierunkowanie na zachowania negatywne. Oceniający musi zapisywać nie tylko zachowania wymagające rozwoju, ale także te, które przyczyniają się do sukcesów pracownika i które stanowią jego mocne strony. Nawet jeżeli pracownik otrzyma pozytywną ocenę, ale nie popartą odniesieniem do konkretnych sytuacji z przeszłości, nie będzie wiedział, które jego zachowania i działania są pozytywnie oceniane. Samo określenie kompetencji w proponowanym systemie będzie go jedynie naprowadzać. Tymczasem konkretne opisy wskażą konkretne pozytywne działania. Szkolenie oceniającego powinno także obejmować zasady udzielania informacji zwrotnych w procesie oceny. Powinno być wzbogacone o symulacje rozmów z podwładnymi.

Istotnym elementem jest także przygotowanie do procesu oceniania samego ocenianego pracownika. Ocenianie na ogół ma negatywne konotacje. Należy wytłumaczyć ocenianemu pracownikowi celowość, zasady i korzyści związane z udziałem w procesie oceniania. Należy również zapoznać go z ocenianymi kompetencjami, a także zachowaniami wskaźnikowymi. Ukierunkuje go to na określone działania, ukaże promowane zachowania i postawy. Zwiększy także prawdopodobieństwo pozytywnego nastawienia do całego procesu, co wydaje się mieć kluczowe znaczenie w motywacji do działania i ukierunkowania na rozwój.

¹⁴ Zaproponowany system oceniania kompetencji w znacznym stopniu czerpie z metody wydarzeń krytycznych, która polega na systematycznym sporządzaniu przez oceniającego zapisów kluczowych (krytycznych) wydarzeń, które dotyczą zachowania ocenianych pracowników. Zaproponowany system nie narzuca jednak ciągłej obserwacji. Kluczowe jest to, aby we wskazanych kompetencjach oceniający odniósł się do konkretnych sytuacji z przeszłości.

6. Podsumowanie

Przygotowanie i wdrożenie efektywnego systemu oceniania kompetencji wymaga zarówno analitycznego, jak i kreatywnego podejścia do zagadnienia. Analityczny wymiar polega na określeniu celu stanowiska pracy oraz zadań, jakie powinny być na nim realizowane, aby cele zostały spełnione. Nieodłącznym elementem jest analiza czynników zewnętrznych, które utrudniają realizację zadań. Analiza sytuacji trudnych zmusza do działań o charakterze kreatywnym, a więc do poszukania odpowiedzi na pytanie jak te trudne sytuacje rozwiązać, czyli wskazania zachowań optymalnych. To daje możliwość zdefiniowania, jakie kompetencje są niezbędne na danym stanowisku pracy oraz jakie zachowania i działania są wysoko oceniane. Nieodłącznie z elementami przygotowania samego systemu konieczne jest przygotowanie do jego wdrożenia i funkcjonowania uczestników tego systemu, a zatem zarówno oceniających, jak i samych ocenianych. Proces ten powinien przewidywać jasne i przejrzyste cele, zasady i korzyści ukazane obydwu stronom.

Choć system ten wymaga zaangażowania wielu osób i jest stosunkowo czasochłonny, to zwiększa prawdopodobieństwo korzyści, ponieważ ukierunkowuje pracownika na wzmocnienie pozytywnie ocenionych zachowań i zaniechanie lub zmianę zachowań ocenianych negatywnie, czyli na rozwój.

Literatura

- Boyatzis R., *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Kopeć J., *Ocenianie pracowników*, w: *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Król H., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, red. H. Król, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
- Ludwiczynski A., *Ocenianie pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- McClelland D. C., *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist” 1973, No. 1.
- Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Piechnik-Kurdział A., *Analiza pracy*, w: *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Sidor-Rządowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Szczęśna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.
- Whiddett S., Hollyforde S., *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organisational Performance*, CIPD House, London 2003.

Iwona Malinowska
Agnieszka Rola-Jarzębowska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Ocenianie w procesie pracy i jego znaczenie dla zarządzania kompetencjami zawodowymi oraz rozwoju zawodowego pracowników

***Streszczenie.** Ocenianie pracowników jest jednym z podstawowych narzędzi, pozwalających na identyfikację i określenie poziomu kompetencji osób zatrudnionych w organizacji. W opracowaniu przedstawiono znaczenie właściwego przygotowania systemu ocen pracowniczych, jego rolę w organizacji, jak również zamieszczono analizę badania opinii pracowników jednego z banków na temat systemu okresowych ocen pracowniczych.*

1. Wprowadzenie

Organizacja to ponad wszystko pracujący w niej ludzie, od których umiejętności, zaangażowania w wykonywanie powierzonych obowiązków oraz postaw zależy jej sukces bądź niepowodzenie. Pracownicy wykonując swoje zadania i pełniąc ściśle określone funkcje mogą przyczyniać się do podnoszenia wartości swojego przedsiębiorstwa. Stąd też istotnym elementem procesu kierowania ludźmi jest ocena pracy poszczególnych członków zespołu pracowniczego. Ocenianie w procesie pracy jest kompleksowym narzędziem zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, dlatego też powinno być stałym elementem funkcjonowania każdej organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie, jak ważną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi pełni narzędzie, jakim jest system okresowych ocen pracowniczych, na podstawie którego oceniana jest praca osób zatrudnionych w organizacji. W referacie przedstawiono system okresowych ocen pracowniczych w opinii zatrudnionych w jednym z warszawskich banków. Badanie dotyczyło zarówno znajomości jego kryteriów wśród pracowników, jak i wpływu oceny na rozwój zawodowy.

2. Ocena pracy – informacją zwrotną dla pracownika

Ocena pracownika w każdej organizacji pełni niezwykle ważną rolę zarówno z punktu widzenia przełożonego, jak i osoby ocenianej. Przede wszystkim pozwala pracownikowi zorientować się, jak jego starania odbierane są przez przełożonego. Pracownik w wyniku oceny poznaje oczekiwania swojego przełożonego, dzięki czemu może dostosować się do jego wymagań, ale również skorygować dotychczasowe działania oraz zaplanować pracę na najbliższą przyszłość. Stąd też ocenianie powinno odbywać się systematycznie i konsekwentnie, zgodnie z przyjętymi przez organizację zasadami¹. W praktyce ocenianie pracowników odbywa się zarówno na bieżąco – w codziennym działaniu przez różne podmioty: przełożonych, klientów, współpracowników, jak i okresowo. Ocena bieżąca to instruowanie i korygowanie zachowań ludzi w pracy przez dostarczenie im informacji zwrotnej o sposobie i wynikach wykonywanych przez nich zadań. Ocena okresowa odbywa się przy wykorzystaniu wcześniej przygotowanych, sformalizowanych systemów okresowych ocen pracowników, pozwalających na identyfikację potencjału rozwoju ocenianych osób. Według A. Sołtysa system ocen pracowników „to pewien układ celowo dobranych, zorganizowanych, wewnętrznie spójnych elementów, uznanych za właściwe dla danej organizacji, podlegających ocenie w zależności od rodzaju funkcji, jakie mają spełniać i do jakich celów zostały sklasyfikowane i wartościowane”². Ocenianie pracowników jest tylko pozornie proste. Należy zauważyć, że jest ono w jakiś sposób inwazyjne, a nastawienie pracowników do jakiegokolwiek oceny bywa często negatywne. Jednak nie ma właściwszego sposobu korygowania sposobu funkcjonowania ludzi w organizacji. System ocen stwarza możliwość konfrontacji podwładnego z przełożonym. Jest również okazją do sprecyzowania i wyjaśnienia oczekiwań firmy wobec zatrudnionych oraz do poznania ich potrzeb i oczekiwań.

Z punktu widzenia pracownika ocena stanowi istotną informację zwrotną – osoba oceniana otrzymuje komunikat o tym, czy jej sposób wykonywania pracy i efekty działania są zgodne ze standardami organizacji oraz z oczekiwaniami przełożonych. W wyniku oceny pracownik dowiaduje się, co robi dobrze, a co powinien w przyszłości poprawić. Ocena pracy wiąże się więc z rozwojem zawodowym pracowników – informacje uzyskane z ocen pracowniczych znajdują zastosowanie głównie w planowaniu potrzeb kadrowych oraz ścieżki rozwoju pracownika, doborze i awansowaniu, motywowaniu pracowników, a także w kontroli i ocenie całej funkcji personalnej. Właściwie przeprowadzony proces oceny może przynieść pożądane rezultaty, jednak by było to możliwe, informacje zwrotne powinny:

¹ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 131.

² A. Sołtys, *Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności firmy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998, s.122.

- być konkretne i zrozumiałe pod względem treści,
- w zrównoważony sposób uwzględniać mocne i słabe strony sposobu wykonywania pracy przez ocenianą osobę,
- pochodzić z wiarygodnego źródła (zależy od liczby i jakości kontaktów ocenianego pracownika z osobą oceniającą oraz od jej fachowej wiedzy),
- zostać przekazane w delikatny, taktowny sposób.

3. Znaczenie systemu okresowych ocen pracowniczych dla organizacji

W procesie oceniania istnieje wiele celów szczegółowych, które Z. Ścibiorek uogólnia w dwa cele główne. Pierwszym z nich jest cel organizacyjny, drugim – cel psychospołeczny. Cel organizacyjny rozumiany jest jako możliwość uzyskania przez ocenianie informacji, niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych dotyczących przede wszystkim planowania kariery zawodowej, przemieszczania osób wewnątrz organizacji, ustalania potrzeb szkoleniowych, szeroko rozumianego karania i wyróżniania oraz ewentualnego zwalniania. Cel psychospołeczny oceniania sprowadza się do kształtowania postaw i zachowań pracowników przez dostarczanie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz szansach rozwoju zawodowego. W każdej organizacji jest to niezbędne, ponieważ ludzie oczekują oceny swojej działalności, chcą wiedzieć jak jest postrzegana i oceniana ich praca, jej efekty i włożony wkład oraz zaangażowanie. Z kolei dla pracodawcy wyniki ocen powinny stanowić cenny materiał, który należy wykorzystać nie tylko do realizacji polityki kadrowej, ale również do oceny funkcjonującego w organizacji systemu motywacyjnego. Ocenianie, aby zagwarantowało osiągnięcie powyższych celów, nie może być postrzegane jako czynność przypadkowa, ale musi stanowić starannie przemyślany i prawidłowo funkcjonujący system. Niezbędne więc jest precyzyjne określenie celu oceniania przy uwzględnieniu specyfiki organizacji.

System ocen musi być zaprojektowany umiejętnie i nieprzypadkowo, ponieważ funkcje, jakie spełnia, są zbyt istotne, aby go wykonywać niedbale i nieprofesjonalnie. Ocena pracowników spełnia dwie zasadnicze funkcje: ewolucyjną i rozwojową. Funkcja ewolucyjna polega na ocenianiu zwłaszcza dotychczasowego i obecnego poziomu pracy, jej jakości i zaangażowania, stopnia przydatności na zajmowanym stanowisku. Z kolei funkcja rozwojowa to przede wszystkim ocena pracownika pod kątem jego możliwości rozwoju, chęci i umiejętności współpracy, predyspozycji do zajmowania określonych stanowisk, zwłaszcza kierowniczych. Z obu funkcji wynika wyraźnie, że na podstawie oceny pracownika można podejmować decyzje dotyczące dalszej drogi rozwoju. Wyniki oceny z punktu widzenia funkcji ewolucyjnej mogą być wykorzystywane w bieżącej

działalności organizacji, m.in. przy podziale nagród, przy ocenie systemu rekrutacji i selekcji, jak również w procesie przeprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia. Natomiast wyniki oceny pod kątem funkcji rozwojowej mogą spełniać rolę motywacyjną, gdy pracownik otrzymuje informację zwrotną o jego właściwie wykonywanej pracy³.

Regularność i obiektywność ocen są nieodzownymi warunkami właściwego procesu oceniania. Regularnie stosowana ocena skłania pracowników do lepszej pracy, uświadamia im jej wyniki, a także wyklucza konieczność omawiania pojawiających się problemów. Oceny sporządzane zbyt rzadko tracą swoją wartość informacyjną i planistyczną, przestają być źródłem ułatwiającym kierowanie zasobami ludzkimi. Najlepszym rozwiązaniem jest ocenianie pracowników raz lub dwa razy w ciągu roku. Zawsze najistotniejsze jest, aby stosowane metody i narzędzia były adekwatne do ocenianego stanowiska, a otrzymane wyniki gwarantowały osiągnięcie założonych celów.

Proces oceniania pracowników składa się z kilku etapów i rozpoczyna się od ustalenia kryteriów wyników pracy. Etap ten wymaga ustalenia, jakie efekty będą uznawane za istotne i podlegające ocenie, a także co charakteryzuje wyniki dobre, a co przeciętne i złe. Kryterium oceny dla poszczególnych stanowisk pracy powinno być jednakowe, dzięki czemu ocena będzie rzetelna i porównywalna (np. gdy zostanie zastosowana jednolita skala: opisowa, punktowa). W kolejnym kroku należy wybrać metodę oceny najbardziej trafną, gwarantującą dokładność i rzetelność pomiarów, znaczenie mają również koszty zastosowania danej metody. Równie ważny jest wybór osób do przeprowadzenia oceny. Najczęściej w organizacjach oceny dokonuje bezpośredni przełożony pracownika, pełniący nad nim funkcję kierowniczą, cieszący się autorytetem. Oceny może dokonywać także specjalnie powołany do tego celu zespół ekspertów lub inni pracownicy, z którymi współpracuje osoba oceniana⁴.

4. System ocen pracowniczych, jako narzędzie w procesie zarządzania kompetencjami

Proces oceny powinien być zorganizowany na zasadzie systemu, tj. układu świadomie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych i wzajemnie spójnych kryteriów ocen uznanych za właściwe dla danej organizacji. Jest to niezwykle ważne dla pracownika, ponieważ oceny wpływają w sposób zasadniczy na system wynagrodzeń i awansów obowiązujący w danej organizacji, jak również na weryfikację i ocenę kompetencji, jakie pracownik powinien posiadać, aby skutecznie i z jak najlepszymi wynikami wykonywać pracę na danym stanowisku.

³ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2006, s. 70.

⁴ Z. Ścibiorek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 66-68.

Świadomie i profesjonalnie przygotowany system ocen powinny charakteryzować:

- jasno określone cele,
- odpowiednio i trafnie dobrane kryteria ocen,
- uwzględnienie specyfiki organizacji,
- powszechność – powinien obejmować wszystkich członków organizacji,
- okresowość – powinien być cykliczny i powtarzalny w określonych terminach,
- jawność – powinien być znany i akceptowany w organizacji, zwłaszcza co do zasad i wymogów oceniania, wyników oceny, sposobu dokumentowania oraz sposobu wykorzystania wyników oceny⁵.

W formułowaniu systemu ocen szczególnie ważne są kryteria i techniki oceniania. W praktyce kierownicy często oceniają pracowników na podstawie różnych norm i oczekiwań, co sprawia, że osoba mało efektywna, lecz zdyscyplinowana i gorliwa może uzyskać wyższą ocenę niż pracownik efektywny, ale pozornie obojętny. Możliwe do zastosowania kryteria oceniania można podzielić na trzy grupy. Wszystkie one są pomocne, a nawet niezbędne przy ocenie pracownika pod względem posiadanych przez niego kompetencji zawodowych. Są to:

1. Kryteria kompetencyjne, obejmujące cechy i właściwości pracowników, które są powiązane z osiąganymi przez nich efektami pracy; swoim zakresem obejmują motywację, cechy osobowości, postawy, wartości, zdolności, wiedzę i umiejętności. Przykładem mogą być zarówno wykształcenie, wiedza fachowa, umiejętności praktyczne, jak i specjalistyczne umiejętności, np. pracy w zespole, rozwiązywania problemów, delegowania uprawnień itp.

2. Kryteria efektywnościowe, obejmujące wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym, osiągane przez pracownika lub zespół pracowniczy. Zdefiniowanie konkretnych kryteriów efektywnościowych jest możliwe w odniesieniu do stanowiska pracy, komórki organizacyjnej, poziomu w hierarchii organizacyjnej, jak również organizacji jako całości. Najczęściej stosowanymi są kryteria ilości wykonanej pracy w wymiarze rzeczowym lub wartościowym oraz jakości i terminowości wykonywanych czynności.

3. Kryteria behawioralne, służące do oceniania zachowań pracowników lub zespołów. Uzasadnienie ich stosowania wynika przede wszystkim z faktu, że na wielu stanowiskach pracy trudne lub niemożliwe jest mierzenie efektów pracy. Opierają się one na określeniu specyficznych dla takich stanowisk pracy wzorców zachowań, które powinny sprzyjać efektywności pracy. Mogą to być cechy, takie jak np. wytrwałość i systematyczność w działaniu, staranność w wykonywaniu powierzonych zadań, profesjonalizm w działaniu, uczciwość, lojalność, przestrzeganie dyscypliny pracy⁶.

⁵ R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 132.

⁶ A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 230-231.

Podobnie jak kryteria, techniki oceniania również powinny być dobrane zgodnie z wcześniej ustalonym celem oceniania i z uwzględnieniem informacji potrzebnych do dokonania oceny, formy ich przedstawienia oraz porównania i zinterpretowania wyników.

Spośród wielu technik do najczęściej stosowanych i najbardziej skutecznych przy zbieraniu informacji o kompetencjach należą:

1) pisemny raport – przedstawia się w nim opis słabych i mocnych stron ocenianego oraz jego możliwości;

2) krytyczne zdarzenia – sporządzenie przez przełożonego zapisu o zachowaniach pracownika, które odbiegają od tzw. zachowań normalnych; a więc są to zarówno osiągnięcia, jak i porażki;

3) wieloosobowe porównanie – stosowane przy szacowaniu pracy indywidualnego pracownika na tle innych zatrudnionych osób;

4) portfolio personalne – umożliwia grupowanie ocenianych pracowników w zespole ze względu na osiągnięte przez nich wyniki pracy oraz ich możliwości rozwoju, które można określić jako potencjał pracy;

5) listy kontrolne – polegają na wyborze przez osobę oceniającą, z określonej liczby opisów możliwych zachowań pracowników, tego zachowania, które najlepiej odpowiada zachowaniu osoby ocenianej. Na podstawie uzyskanych w ten sposób informacji formułuje się ocenę pracownika;

6) skale kwalifikacyjne – umożliwiają identyfikację natężenia określonych cech i kompetencji pracowników na podstawie kilkustopniowych skali;

7) assessment center – pozwala na zbadanie uzdolnień, osobowości i zachowań pracowników, najczęściej stanowisk kierowniczych. Istotą tej metody jest dokonanie porównawczej oceny małej grupy osób (6-12) przez zespół ekspertów w celu zidentyfikowania ich kompetencji⁷.

Podstawowym narzędziem większości systemów oceniania są arkusze ocen, służące zbieraniu informacji o kompetencjach, zachowaniach i wynikach pracy. Zebrane w ten sposób informacje są wartościowane za pomocą odpowiednio przygotowanych skal. Metoda ta dostarcza pracownikom informacji zwrotnej oraz pozwala na przełożenie wyników oceny na decyzje personalne.

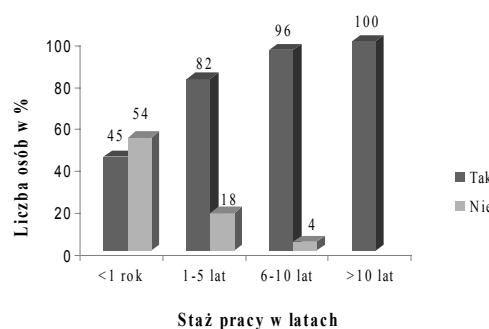
System oceniania powinien także uwzględniać oprócz skuteczności działania pracownika również jego kompetencje, identyfikację z organizacją, sposób traktowania pracy, ocenę przełożonych i podwładnych, a także chęć i poglądy na możliwości samorozwoju i podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych.

⁷ J. Penc, dz. cyt., s. 137.

5. System okresowych ocen pracowniczych w badaniach własnych

Badanie, którego analizę przedstawiono w niniejszym referacie, zostało przeprowadzone na przełomie marca i kwietnia 2009 r., w jednym z banków. Badaniu poddano 173 pracowników, zatrudnionych w 20 departamentach centrali banku, mającej swoją siedzibę w Warszawie. Respondenci to w większości pracownicy pierwszej linii, 31% ankietowanych pełni w organizacji funkcje kierownicze. Najliczniejszą grupę w badaniu stanowiły osoby w przedziale wiekowym 26-35 lat (44%), z których prawie połowa pracuje w organizacji powyżej 1 roku, ale krócej niż 5 lat. Wśród respondentów w wieku 36-45 lat, stanowiących 31% wszystkich badanych osób, zdecydowana większość posiada staż pracy w granicach 6-10 lat. Respondenci będący zatrudnieni w organizacji najdłużej (powyżej 10 lat) stanowią 15% ogółu.

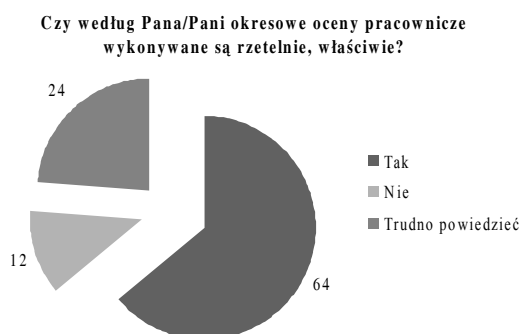
Biorąc pod uwagę okres zatrudnienia w organizacji, największą niezajomością czynników, według których przełożeni oceniają pracę i zaangażowanie, charakteryzują się osoby pracujące w przedsiębiorstwie krócej niż 1 rok (rys.1). Jest to uzasadnione, ponieważ prawdopodobnie znaczna część osób z tej grupy nie była jeszcze oceniana ze względu na krótki okres zatrudnienia. Dane wskazują, że im dłuższy staż pracy, tym znajomość kryteriów oceniania jest wyższa. Wszyscy pracujący w organizacji powyżej 10 lat na pytanie „Czy znane są Panu/Pani kryteria, według których jest oceniana przez przełożonego Pana/Pani praca i zaangażowanie?”, odpowiadają twierdząco, deklarując znajomość tych kryteriów. Niewątpliwie, im większy staż pracy, tym lepsza ich znajomość, wynikająca z faktu bycia ocenianym wielokrotnie. Podczas pracy zawodowej nieustannie monitorowany i oceniany jest poziom wykonywanych zadań, a wynagrodzenie, zakres odpowiedzialności czy zajmowane stanowisko zależą od spełniania kryteriów oceny.



Rysunek 1. Znajomość kryteriów oceny przez przełożonego pracy i zaangażowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rysunku 2 przedstawiono opinię pracowników, dotyczącą rzetelności przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych. Według 64% osób zapytanych „Czy według Pana/Pani okresowe oceny pracownicze wykonywane są rzetelnie, właściwie?”, przełożeni oceniają swoich pracowników rzetelnie i właściwie. Biorąc pod uwagę staż pracy w tej kategorii, najliczniejszą grupę stanowią osoby zatrudnione w organizacji dłużej niż 10 lat (76%), następnie pracownicy ze stażem pracy krótszym niż rok (66%) oraz pomiędzy 6 i 10 lat. Również nieco ponad połowa osób z przedziału 1-5 lat zatrudnienia udzieliła odpowiedzi twierdzącej. Odpowiedzi negatywnej udzieliła co piąta osoba ze stażem pracy 1-5 lat, 8% osób pracujących krócej niż 1 rok, 6% zatrudnionych z przedziału 6-10 lat oraz 11% respondentów ze stażem pracy dłuższym niż 10 lat. Systemy ocen pracowniczych, w których jedna osoba ocenia drugą, mogą sprzyjać niesprawiedliwemu traktowaniu pracowników, a to z kolei może ujawnić się w awansach, wynagrodzeniach i innych decyzjach personalnych. Dlatego też praktykę oceniania należy oprzeć na analizie pracy i rozpoznaniu konkretnych pożądaných zachowań, wiążących się z dobrym wykonywaniem zadań. Konieczne jest przedstawienie wyników oceny pracownikowi oraz zaproponowanie potrzebnych szkoleń tym osobom, które nienajlepiej radzą sobie ze swoimi obowiązkami.

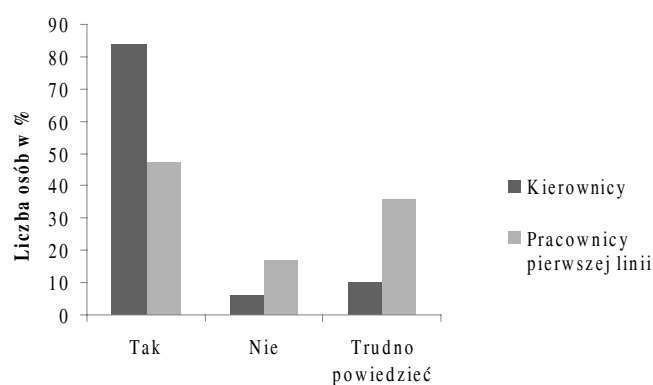


Rysunek 2. Rzetelność przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

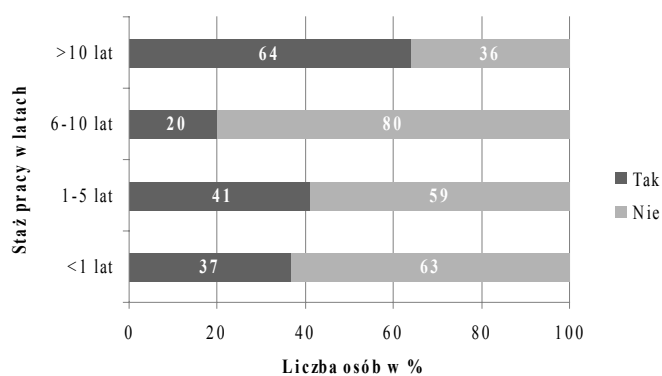
Analizując odpowiedzi na pytanie „Czy uważa Pan/Pani, że okresowa ocena pracownicza wpływa na Pana/Pani rozwój zawodowy?” (rys. 3), jako kryterium uwzględniono stanowisko pełnione przez ankietowanych, ponieważ poczucie, czy pracownik się rozwija zawodowo jest indywidualne i zależne od liczby pokonanych szczebli zawodowych. Tak naprawdę, ocena wykonywania zadań nie jest niczym nowym, zaczęliśmy być oceniani już z początkiem nauki szkolnej. Nieustannie jesteśmy poddawani sprawdzianom i egzaminom, otrzymujemy świadectwa, wypełniamy testy, sprawdzana jest nasza elokwencja poprzez zadawanie różnorodnych pytań. Wyniki owych technik oceny jakości pracy niewątpli-

wie mają wpływ na naszą przyszłość, często to od nich zależy awans, wzrost wynagrodzenia, zwiększenie odpowiedzialności. Wśród odpowiedzi pozytywnych zauważyć można zdecydowaną rozbieżność między odpowiedziami kierowników i pracowników liniowych. Podczas gdy jedynie 6% kierowników uważa, że ocena pracownicza nie ma nic wspólnego z rozwojem zawodowym, wśród pracowników liniowych tego zdania jest prawie co piąta osoba, a co trzecia nie ma w tej kwestii zdania. Mniej niż połowa ankietowanych z grupy pracowników liniowych sądzi, że ocena pracownicza przyczynia się do ich rozwoju zawodowego, podczas gdy taką odpowiedź zadeklarowało 84% kierowników.



Rysunek 3. Wpływ okresowej oceny pracowniczej na rozwój zawodowy ocenianych osób

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 4. Zależność między stażem pracy a opinią na temat zmiany systemu okresowych ocen pracowniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród osób pracujących najdłużej w organizacji aż 64% zapytanych „Czy system okresowych ocen pracowniczych należy zmienić, poprawić?” uważa, że system ten powinien zostać poprawiony (rys. 4). Może to być spowodowane monotonnością i powtarzalnością, zwłaszcza jeśli oceny przeprowadzane są kwartalnie. Pracownicy mogą być nimi „znudzeni” i uważać, że nic nowego one nie wnoszą. Zastrzeżeń do niego nie ma zdecydowana większość pracowników ze stażem 6-10 lat (80%). Osoby zatrudnione najkrócej, czyli do 5 lat, w większości są zadowolone i nie zmieniłyby nic w systemie okresowych ocen.

6. Podsumowanie

Strategia działania każdej organizacji, dążącej do wzrostu konkurencyjności i stabilizacji, powinna uwzględniać efektywne zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Ocenianie w procesie pracy niewątpliwie jest narzędziem pozwalającym wskazać, rozwijać i ocenić te kompetencje, które są niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku.

Pracownicy, którzy wzięli udział w badaniu w większości znają kryteria, według których ich praca i zaangażowanie są oceniane przez przełożonych i uważają, że takie oceny przeprowadzane są w sposób rzetelny i właściwy. Mimo to osoby zatrudnione w organizacji najdłużej uważają, że system ocen pracowniczych należy poprawić. Jak pokazują wyniki badań, nie ma to przełożenia na odczucie pracowników zajmujących wyższe stanowiska, dotyczące wpływu ocen na ich rozwój zawodowy. Fakt ten znajduje potwierdzenie jedynie biorąc pod uwagę odpowiedzi osób piastujących kierownicze stanowiska.

Zdecydowana większość pracowników na stanowiskach kierowniczych traktuje oceny pracownicze jako dające możliwość rozwoju, natomiast wśród pracowników pierwszej linii zdecydowanie mniejsza liczba osób ceni sobie system ocen jako kryterium realizowania kariery zawodowej. Jedynie połowa spośród nich wiąże ocenianie ich pracy z możliwościami rozwoju zawodowego.

Literatura

- Jurkowski R., *Zarządzanie personelem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2006.
Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
Sołtys A., *Zarządzanie kadrą jako czynnik konkurencyjności firmy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998.
Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004.

Małgorzata Tyrańska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wykorzystanie metod oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach

***Streszczenie.** Przedmiotem rozważań podjętych w artykule są kompetencje menedżerskie. Kompetencje te stanowią potencjał przyczyniający się do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania. Kompetencje należy poddawać systematycznej ocenie. Zdobyta wiedza i doświadczenie nie gwarantują sukcesu w pracy menedżera – liczy się umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczenia w praktyce zarządzania firmą. W związku z tak postawioną tezą, w artykule zawarto prezentację metod oceny kompetencji menedżerskich oraz ukazano powszechność ich zastosowania w praktyce badanych przedsiębiorstw.*

1. Wprowadzenie

Za istotną determinantę efektywności pracy kadry menedżerskiej należy uznać kompetencje, które jako struktura dynamiczna ulegają zmianie pod wpływem przemian następujących w gospodarce, w życiu i pracy menedżera¹. Dlatego też należy poddawać je systematycznej ocenie. Raz zdobyta wiedza i doświadczenie nie gwarantują sukcesu w pracy menedżera – liczy się umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczenia w praktyce zarządzania firmą.

Celem artykułu jest prezentacja metod oceny kompetencji menedżerskich oraz ukazanie powszechności ich zastosowania w praktyce przedsiębiorstw na podstawie przeprowadzonych badań.

¹ M. Kwiatkowski, K. Symela, *Standardy kwalifikacji zawodowych. Teoria, metodologia, projekty*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001, s. 22.

2. Pojęcie kompetencji menedżerskich

Kompetencje menedżerskie rozumiane są jako pewien zakres pełnomocnictw i praw do działania, przysługujących tym, którzy posiadają wymagane kwalifikacje i zdolność do ponoszenia odpowiedzialności. Kompetencje menedżerskie rozumiane są też jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności przypisanych do danego stanowiska i wymaganych w praktycznym działaniu². Stanowią one wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności przyswajanych, opanowanych i zastosowanych w praktyce przez menedżera do rozwiązywania konkretnego problemu zawodowego. Podstawą kompetencji menedżerów są ściśle ze sobą zintegrowane następujące umiejętności: koncepcyjne, organizacyjne, techniczne, administracyjne oraz interpersonalne³. Kompetencje menedżerskie są związane ze zdolnością do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania⁴. Stanowią one potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych wyników⁵. Za B. Mansfieldem przyjąć można, że stanowią one podstawową cechę osoby, która efektywnie funkcjonuje⁶.

Wymienić można następujące cechy kompetencji menedżerskich⁷:

1) złożoność – strukturę kompetencji menedżerskich tworzą następujące komponenty: osobowość, wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy i zachowania⁸ i odpowiedzialność⁹. Dopiero jednoczesne występowanie wymienio-

² *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. L. Pasieczny, PWE, Warszawa 1981, s. 220.

³ B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 127; M. Holstein-Beck, *Jak być menedżerem?*, CIM, Warszawa 1996, s. 2.

⁴ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 21.

⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 24.

⁶ B. Mansfield, *What is 'competence' all about?*, „Competency” 1999, No.3, s. 24.

⁷ *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 171-174.

⁸ S. Smoleński, *Menedżer przełomu wieków*, TNOiK, „Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej”, z. 145/99, Bydgoszcz 1999, s. 161; A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 9-13; R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 44-56. Z kolei Cz. Nosal charakteryzując strukturę kompetencji umysłowych, które uważa za szczególnie ważne dla stanowisk menedżerskich, wskazuje na cztery komponenty: wiedzę, inteligencję, style poznawcze i dominujące funkcje świadomości (Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 132-189).

⁹ Odpowiedzialność stanowi zobowiązanie menedżera, aby wypełniał wyznaczone w ramach pełnionej funkcji czynności w sposób w miarę swych możliwości najlepszy. Odpowiedzialność łączy się także ze świadomością menedżera, że za wykonanie powierzonych mu zadań, w tym za pracę jego podwładnych oraz za zdarzenia, które ze względu na przyjęty podział zadań i obowiązków miały w wyznaczonym czasie zaistnieć, ale nie zaistniały, jest on oceniany pozytywnie lub negatywnie (T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 143-144).

nych elementów prowadzi do pojawienia się określonego, pożądanego zachowania, gwarantującego sukces w pracy menedżera;

2) operacyjność i celowość – kompetencje przejawiają się w konkretnym zachowaniu i działaniu prowadzącym do osiągnięcia wyznaczonego celu. Stopień opanowania danej kompetencji można określić na podstawie zaobserwowanych rezultatów podjętych przez menedżera działań;

3) sytuacyjność – z jednej strony kompetencje są ściśle związane z wykonywanymi zadaniami zawodowymi, a z drugiej – mogą być wykorzystane w innych obszarach funkcjonowania menedżera. Ponadto są one zależne od kontekstu, czyli konkretnych warunków, w których jest realizowane dane zadanie. Pełna kompetencja oznacza zdolność menedżera do adaptacji i do efektywnego działania w zmieniającym się otoczeniu;

4) zmienność – kompetencje podlegają procesowi uczenia się, są dynamiczne, rozwijają się w ramach nabywanego przez menedżera doświadczenia zawodowego. Tempo tego rozwoju zależy od zmiennych zewnętrznych, dokonujących się w miejscu pracy, gospodarce, życiu osobistym menedżera oraz od stosunkowo stałych właściwości menedżera, takich jak cechy jego osobowości czy poziom inteligencji;

5) mierzalność – w ujęciu behawioralnym kompetencje stanowią kategorię stopniowalną i można im przypisać równe poziomy spełnienia, posiadania. Dzięki temu można je precyzyjnie zdefiniować, określić wskaźniki do ich obserwacji, pomiaru i oceny.

3. Przegląd metod oceny kompetencji menedżerskich

Ze względu na ograniczone rozmiary artykułu nie przedstawiono szczegółowej charakterystyki wyróżnionych metod oceny kompetencji menedżerskich, jedynie dokonano ich krótkiego przeglądu (tab. 1). W tabeli wyodrębniono cztery podstawowe rodzaje metod, a mianowicie: metody organizatorskie¹⁰, metody

¹⁰ Metody organizatorskie zostały stworzone na gruncie nauk zarządzania i w tej dziedzinie są przede wszystkim stosowane. Metody te dzielą się na uniwersalne, tzn. możliwe do wykorzystania we wszystkich obszarach organizacji, oraz specjalne, tj. przydatne tylko w wybranych dziedzinach. Metody organizatorskie mogą być kompleksowe, czyli odnosić się do problemów organizacyjnych jako całości, lub wycinkowe, tj. dotyczyć rozwiązywania zagadnień cząstkowych (*Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 145). Do metod organizatorskich przydatnych do identyfikacji kompetencji kierowniczych zaliczyć można także: tablice klasyfikacyjne celów i funkcji, ramowe plany funkcji, drzewa celów i funkcji, macierze funkcji, tablice klasyfikacyjne stanowisk, tablice klasyfikacyjne komórek, jednostek organizacyjnych, schematy zależności funkcjonalnych, macierze zależności funkcjonalnych, schematy zależności hierarchicznych, macierze zależności hierarchicznych, metody ustalania potencjalnej rozpiętości kierowania, tablice odpowiedzialności, tablice rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych.

psychologiczne¹¹, metody behawioralne¹², w tym m.in. obserwację¹³, oraz metody pomiaru kapitału intelektualnego¹⁴. Klasyfikację metod przeprowadzono uwzględniając fakt interdyscyplinarności pojęcia „kompetencje”, które stanowi przedmiot zainteresowania różnych dyscyplin naukowych, a w szczególności takich, jak: psychologia, socjologia, prawo, zarządzanie, prakseologia. Na gruncie tych nauk są tworzone, rozwijane i stosowane w praktyce specyficzne metody oceny kompetencji.

Wskazane w tabeli 1 metody mogą służyć do określania wzorcowych kompetencji menedżerskich, identyfikacji rzeczywiście posiadanych kompetencji przez menedżerów, ustalenia na postawie porównania rzeczywistych kompetencji z wzorcowymi tzw. luki kompetencyjnej, wskazania kierunków doskonalenia kompetencji menedżerskich oraz oszacowania jakości kompetencji posiadanych przez menedżerów poprzez badanie poziomu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

¹¹ Testy psychologiczne są specyficzną procedurą diagnozowania i zrozumienia zachowań pracowników, pozwalają badać inteligencję, osobowość, nastawienie do wykonywania różnych grup czynności (B. Baraniak, *Metody badania pracy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 148). Występują w postaci zbioru zadań lub pytań, które w standardowych warunkach mają wyłonić określone rodzaje zachowań i dostarczyć wyników o pożądanych właściwościach psychometrycznych, tj. posiadających wysoką rzetelność i trafność (E. Hornowska, *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 21). Testy psychologiczne dzielą się ze względu na ich cel na testy: inteligencji (ogólne, specjalne), pomiaru wykonania (mierzenie czynności: motorycznych, sensomotorycznych, psychicznych), osobowości (cech, zainteresowań, postaw, charakterologiczne, typologiczne). Klasyfikację testów psychologicznych można przeprowadzić stosując kryterium: przedmiot badań. Według tego kryterium testy psychologiczne dzielimy na testy: zdolności (inteligencji, zdolności specjalnych), osobowości (cech, zainteresowań, postaw, charakterologiczne, typologiczne), wiadomości (np. osiągnięć szkolnych). B. Baraniak, dz. cyt., s. 149.

¹² Metody behawioralne dotyczą aspektu podmiotowego i związane są z nurtem zachowań organizacyjnych, akcentującym rolę zewnętrznych wyznaczników wpływających na zachowania pracowników (*Doskonalenie struktur organizacyjnych...*, s. 149) Dziedzina zachowania organizacyjnego czerpie swoje podstawy między innymi z nauki socjologii, psychologii, antropologii, ekonomii i medycyny.

¹³ Obserwacja znajduje zastosowanie we wszystkich dziedzinach pracy naukowej, z wyjątkiem filozofii i nauk aksjomatycznych. Jej istota sprowadza się do zbierania spostrzeżeń, które mogą nabrać charakteru naukowego, jeśli będą prowadzone w sposób systematyczny i planowy w stosunku do przyjętego z góry zadania i w warunkach określonych przez badacza. Sprowadza się do zbierania spostrzeżeń na temat zachowania się pracownika. Szczególnie przydatnymi formami obserwacji dla potrzeb badań naukowych jest obserwacja bezpośrednia (uczestnicząca), w której badacz obserwuje zbiorowość, stając się uczestnikiem zdarzenia, notując interesujące go fakty lub wypełniając przygotowany wcześniej kwestionariusz obserwacji (B. Baraniak, dz. cyt., s. 137-138).

¹⁴ Kompetencje tworzą związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez menedżera wysokimi efektami pracy (A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 231). Zatem ocena tych efektów może być w sposób pośredni przeprowadzona za pomocą wielokryterialnych metod pomiaru kapitału intelektualnego. Przedstawioną w tabeli 1 klasyfikację metod pomiaru kapitału intelektualnego zaproponował A. Zbroja, *Pomiar kapitału intelektualnego*, w: *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa 2005, s. 332-334.

Tabela 1. Katalog metod oceny kompetencji menedżerskich

Metody organizatorskie
<ul style="list-style-type: none"> – Analiza misji i strategii firmy – Karty stanowisk kierowniczych – Testy wiedzy merytorycznej – Modele (macierze) kompetencyjne – Profile kompetencyjne – Listy kompetencyjne – Metody wartościowania kompetencji – Audyt kompetencji menedżerskich – Benchmarking kompetencji menedżerskich
Metody psychologiczne
<ul style="list-style-type: none"> – Testy psychologiczne
Metody behawioralne
<ul style="list-style-type: none"> – Obserwacja – Panele eksperckie – Ośrodki oceny (AC – <i>Assessment Center</i>) – Ośrodek rozwoju (DC – <i>Development Center</i>) – Wywiady behawioralne (diagnostyczne) (BEI – <i>Behavioral Event Interview</i>) – Bilans kompetencji – Metoda 360 stopni – Testy stylów zarządzania
Metody pomiaru kapitału intelektualnego
Metody bezpośrednie (DIC – <i>Direct Intellectual Capital Methods</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Technology Broker</i> (1996) – <i>Citation-Weighted Patents</i> (1996) – <i>Inclusive Valuation Methodology – IVM</i> (1998) – <i>Accounting For The Future – AFTF</i> (1998) – <i>The Value Explorer™</i> (2000) – <i>Intellectual Asset Valuation</i> (2000) – <i>Total Value Creation – TVCTM</i> (2000)
Metody oparte na wartości rynkowej (MCM – <i>Market Capitalization Methods</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – Wskaźnik Tobina Q (1997, 1999) – <i>Investor Assigned Market Value – IAMVTM</i> (1998) – <i>Market-to-Book Value</i> (1997, 1998)
Metody oparte na wskaźniku zwrotu z aktywów (ROA – <i>Return of Assets Methods</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Human Resources Costing and Accounting – HRCA</i> (1996) – <i>Economic Value Added – EVATM</i> (1997) – <i>Calculated Intangible Value</i> (1997, 1998) – <i>Knowledge Capital Earnings</i> (1999)
Metody kart wyników (SC – <i>Scored Methods</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Balanced Scorecard</i> (1992) – <i>Human Capital Intelligence</i> (1994) – <i>Scandia Navigator™</i> (1997) – <i>IC-Index™</i> (1997) – <i>Intangible Assets Monitor</i> (1997) – <i>Value Added Intellectual Coefficient – VAICTM</i> (1997) – <i>Value Chain Scorecard™</i> (2001)

Źródło: Opracowanie własne.

4. Powszechność stosowania metod oceny kompetencji menedżerskich w świetle wyników badań

4.1. Założenia badawcze

Omawiane badania empiryczne zostały zrealizowane w okresie od kwietnia do lipca 2010 r. Ogólnym celem tych badań, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Małopolski, było ustalenie powszechności wykorzystywania metod oceny kompetencji menedżerskich. Szczegółowe zadania badawcze koncentrowały się na ustaleniu:

- częstotliwości oceny kompetencji menedżerskich,
- celów, dla których ocena kompetencji menedżerskich jest przeprowadzana,
- rodzaju metod, które najczęściej są stosowane w ocenie kompetencji menedżerskich.

Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, składającego się z dwóch części:

A – służącej do identyfikacji badanej organizacji gospodarczej oraz stanowiska menedżerskiego (metryczka),

B – diagnozującej poziom wykorzystania metod oceny kompetencji menedżerskich w badanych przedsiębiorstwach.

4.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw i stanowisk menedżerskich

Badania przeprowadzono w 49 przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Małopolski. Kwestionariusze ankiety zostały wypełnione przez respondentów-menedżerów różnych szczebli zarządzania, zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach.

Analiza danych zawartych w metryczce pozwoliła ustalić, że wśród badanych firm około 41% stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 16% to spółki akcyjne, 12% ogółu badanych przedsiębiorstw stanowiły spółki cywilne i przedsiębiorstwa państwowe. Około 45% badanych przedsiębiorstw to małe firmy zatrudniające od 10 do 50 pracowników, około 29% to firmy średniej wielkości zatrudniające od 51 do 250 pracowników, natomiast 26% to firmy duże zatrudniające powyżej 250 pracowników¹⁵. Prawie 37% badanych firm osiąga roczne przychody do 10 mln PLN, około 18% generuje wpływy do 50 mln PLN, 33% – do 250 mln PLN, natomiast 12 % uzyskuje powyżej 250 mln PLN. Około 25% badanych firm prowadzi wyłącznie działalność produkcyjną, 41% badanych

¹⁵ W badaniach pominięto mikroprzedsiębiorstwa, z uwagi na ich uproszczoną strukturę organizacyjną, ograniczoną liczbę szczebli zarządzania i stanowisk kierowniczych.

firm ma charakter usługowy, około 20% zajmuje się tylko handlem, natomiast 14,3% zajmuje się budownictwem. Spośród analizowanych firm około 41% prowadzi wyłącznie działalność regionalną na terenie województwa małopolskiego, około 35% działa na terenie całej Polski, a około 24% ma charakter przedsiębiorstw międzynarodowych.

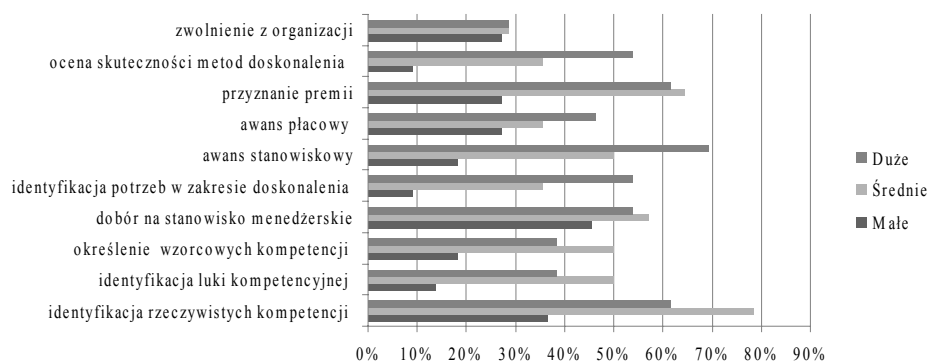
Przeprowadzona analiza danych dotyczących respondentów pozwoliła ustalić, że większość badanej kadry menedżerskiej zatrudniona jest na najniższym szczeblu zarządzania i stanowi około 41% ogółu badanych. Na średnim szczeblu zarządzania zatrudnionych jest około 33% badanych menedżerów, a około 26% respondentów podało, że zajmuje najwyższy szczebel zarządzania. Wśród badanej kadry menedżerskiej przeważali ludzie młodzi, w wieku 30-39 lat, którzy stanowili prawie 39% ogółu badanych. Około 20% to ludzie bardzo młodzi, w wieku do 29 lat. Menedżerowie w wieku 40-49 lat stanowili 22% wszystkich badanych, a wiek powyżej 50 lat zadeklarowało około 18% badanych menedżerów. Około 60% badanych menedżerów to mężczyźni. Prawie 80% respondentów posiada wykształcenie wyższe. Najwięcej badanych menedżerów realizuje swoje zadania w obszarze marketingu (około 43%), 20% zarządza produkcją, 18% wszystkich badanych odpowiada za finanse firm, 12% za administrację, a tylko 6% wszystkich badanych menedżerów kieruje działami badawczo-rozwojowymi badanych firm. Ponadto około 37 % badanych menedżerów podało, że ich staż na stanowisku kierowniczym wynosi mniej niż 4 lata. 31% badanych wskazało na staż od 5 do 9 lat, 14% – od 10 do 14 lat, a 18% – powyżej 15 lat stażu pracy na stanowisku kierowniczym.

4.3. Zakres zastosowania metod oceny kompetencji menedżerskich w badanych przedsiębiorstwach

Cele i częstotliwość oceny kompetencji menedżerskich oraz zakres zastosowań wyróżnionych metod oceny kompetencji menedżerskich w badanych przedsiębiorstwach przedstawiono na rysunku 1, przy uwzględnieniu wielkości badanych przedsiębiorstw.

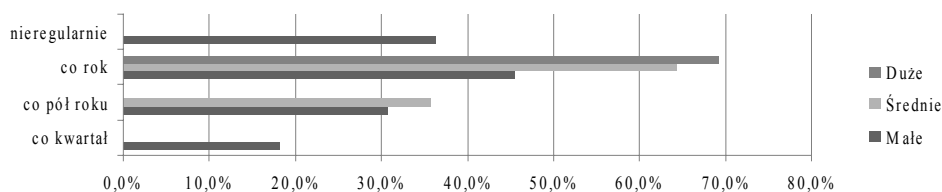
Prowadzone badania wykazały, że ocena rzeczywiście posiadanych przez menedżerów kompetencji stanowi podstawę do podjęcia różnych decyzji kadrowych, począwszy od doboru na stanowisko menedżerskie po zwolnienie z organizacji. Najczęściej jednak we wszystkich przedsiębiorstwach ocena kompetencji jest realizowana po to, by dokonać awansu stanowiskowego oraz przyznać premię.

Rzadko jednak celem oceny kompetencji menedżerskich w małych i średniej wielkości przedsiębiorstwach jest identyfikacja potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego oraz ocena skuteczności już zastosowanych metod doskonalenia kompetencji menedżerskich. Lepiej wygląda ta sytuacja w dużych firmach.



Rysunek 1. Cele oceny kompetencji menedżerskich w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



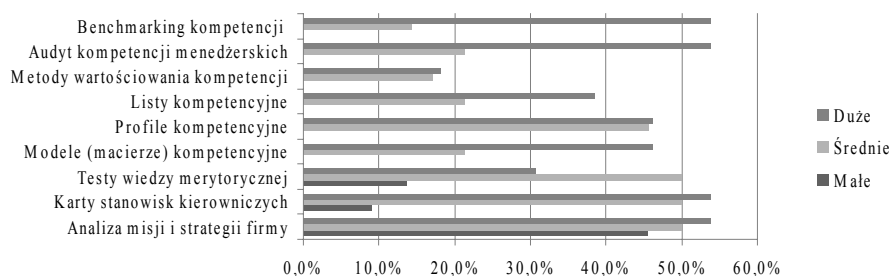
Rysunek 2. Częstotliwość oceny kompetencji menedżerskich w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ocena kompetencji menedżerskich we wszystkich badanych przedsiębiorstwach jest realizowana zazwyczaj raz do roku (rys. 2). Ma to związek ze specyfiką pracy menedżerskiej – efekty decyzji menedżerskich są odroczone w czasie. Rzadko w badanych przedsiębiorstwach zdarzają się oceny kwartalne kompetencji menedżerskich (dotyczy to około 20% małych firm) i dokonywane nieregularnie (około 35% małych firm). Oceny kompetencji menedżerskich realizowane co pół roku występują w małych i średniej wielkości przedsiębiorstwach. Taka częstotliwość oceny kompetencji menedżerskich nie pojawiła się w grupie badanych dużych przedsiębiorstw.

Prawidłową tendencją, która zarysowała się w przeprowadzonych badaniach jest fakt, że ocena kompetencji menedżerskich prowadzona jest w większości przedsiębiorstw w kontekście analizy misji i strategii (rys. 3). Zapewnia to większą zbieżność między kluczowymi kompetencjami firmy a kompetencjami jej

menedżerów. W małych przedsiębiorstwach do oceny kompetencji menedżerskich wykorzystuje się tradycyjne metody, takie jak: porównanie niektórych elementów kompetencji z zapisami zawartymi w kartach opisu stanowisk kierowniczych oraz testy merytoryczne.



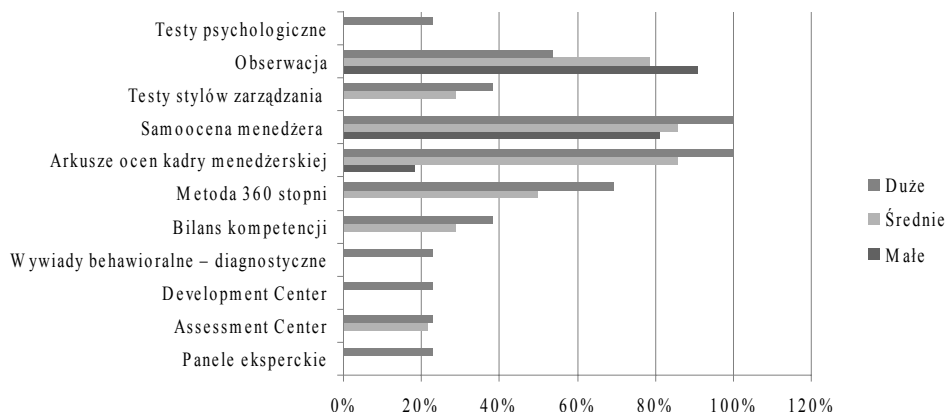
Rysunek 3. Wykorzystanie metod organizatorskich w ocenie kompetencji menedżerskich w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W dużych i średniej wielkości przedsiębiorstwach znajdują zastosowanie wszystkie zidentyfikowane organizatorskie metody oceny kompetencji menedżerskich, z tym że najbardziej popularną metodą oceny są profile kompetencyjne, które w sposób graficzny odwzorowują natężenie poszczególnych kompetencji z uwzględnieniem ich pożądanego i rzeczywistego poziomu przyswojenia przez menedżerów, a więc również identyfikują lukę kompetencyjną. Rzadko w badanych przedsiębiorstwach, bez względu na ich wielkość, stosowana jest metoda wartościowania kompetencji menedżerskich, zapewne z uwagi na jej pracochłonność i wysoki koszt wdrożenia. Ponadto około 54% respondentów wskazało, że w dużych przedsiębiorstwach używa się takich nowoczesnych metod oceny kompetencji menedżerskich jak benchmarking i audyt kompetencji.

Badania wykazały, że metody psychologiczne oceny kompetencji menedżerskich takie jak testy nie są powszechnie stosowane w przedsiębiorstwach (rys. 4). Na ich użycie wskazało około 20% respondentów z dużych przedsiębiorstw. Użycie tych metod wymaga od użytkowników-oceniających specjalistycznych uprawnień.

Dość powszechnie w badanych przedsiębiorstwach jest stosowana metoda obserwacji. Wskazało na jej użycie prawie 100% respondentów z małych firm, około 80% ze średniej wielkości przedsiębiorstw i pod 50% z dużych firm. Należy zauważyć, że obserwacja podwładnych jest naturalnym zachowaniem przełożonych, a świadomość użycia takiej metody oceny postaw i zachowań mają sami badani menedżerowie.



Rysunek 4. Wykorzystanie metod psychologicznych i behawioralnych w ocenie kompetencji menedżerskich w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W małych przedsiębiorstwach, poza obserwacją, stosowane są takie metody oceny kompetencji menedżerskich, jak samoocena (80%) i arkusze ocen (ale tylko w przypadku 18%). W 100% dużych i około 80% średnich przedsiębiorstwach najczęściej wykorzystuje się do oceny kompetencji menedżerskich tradycyjne arkusze ocen, w których znajduje się również miejsce na wykonanie samooceny przez menedżera. Coraz częściej badane duże i średnie przedsiębiorstwa korzystają z metody 360 stopni, dającej możliwość uzyskania kompleksowej oceny kompetencji menedżerskich.

Badania wykazały, że większość wskazanych metod oceny kompetencji menedżerskich znajduje zastosowanie wyłącznie w dużych przedsiębiorstwach, chociaż i one stosunkowo rzadko stosują takie zaawansowane metody oceny kompetencji menedżerskich jak *Assessment Center* czy *Development Center*. Należy dodać, że są to metody pracochłonne, ich kluczowym elementem są zadania symulacyjne, do których najczęściej należy dyskusja w grupie, symulacje rozmowy z podwładnym, negocjacje z klientem, zadanie pisemne polegające na uporządkowaniu dokumentacji i podjęciu na jej podstawie odpowiednich decyzji.

W zakresie wykorzystania metod oceny potencjału intelektualnego organizacji, umożliwiających przeprowadzenie w sposób pośredni oceny kompetencji menedżerskich, badania wykazały, że z całego obszernego katalogu tych metod zastosowanie znajduje jedynie strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard*). Ponadto nie jest to narzędzie powszechnie stosowane w badanych przedsiębiorstwach. Respondenci wskazali na jej użycie jedynie w 6 dużych przedsiębiorstwach.

5. Podsumowanie

Podsumowując przedstawione powyżej rozważania stwierdzić można, że ocena kompetencji menedżerskich posiada wiele potencjalnych zastosowań, obejmujących rozmaite procesy zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak rekrutacja, derekrutacja, rozwój czy wynagradzanie menedżerów. Interdyscyplinarny charakter kompetencji powoduje, że w praktyce stosowane są różne, zindywidualizowane podejścia do doboru zestawu metod oceny kompetencji menedżerskich. Wydaje się jednak, że decyzję o zastosowaniu konkretnej metody oceny kompetencji menedżerskich należy uzależnić od następujących aspektów:

- celu oceny, uwzględniającego konkretne potrzeby danej firmy (np. dobór, rozwój, redukcja zatrudnienia);
- rodzaju badanych kompetencji (niektóre z prezentowanych metod służą wyłącznie do oceny kompetencji merytorycznych, np. testy wiedzy merytorycznej, inne metody mają bardziej kompleksowy charakter i umożliwiają ocenę różnych rodzajów kompetencji menedżerskich, np. *Assessment* lub *Development Center*);
- możliwości organizacyjnych i zasobów firmy (takie metody oceny kompetencji menedżerskich jak testy psychologiczne wymagają od użytkowników odpowiedniego wykształcenia i umiejętności posługiwania się nimi, z kolei metody wartościowania kompetencji są metodami pracochłonnymi i należy zwracać uwagę na koszty ich zastosowania).

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Baraniak B., *Metody badania pracy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. L. Pasieczny, PWE, Warszawa 1981.
- Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem?*, CIM, Warszawa 1996.
- Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- Kwiatkowski M., Symela K., *Standardy kwalifikacji zawodowych. Teoria, metodologia, projekty*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001.
- Mansfield B., *What is 'competence' all about?*, „Competency” 1999, No. 3.
- Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.
- Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.

- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Smoleński S., *Menedżer przełomu wieków*, TNOiK, „Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej”, z. 145/99, Bydgoszcz 1999.
- Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.
- Zbroja A., *Pomiar kapitału intelektualnego*, w: *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa 2005.

Dagmara Penkala

Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa

Ocena pracownicza oparta na kompetencjach. Wykorzystanie wyników oceny do planowania szkoleń i rozwoju pracowników

***Streszczenie.** Proces oceny pracowniczej ma miejsce w większości firm. Jednak zdarza się, że przyjęte kryteria oceniania nie mają przełożenia na codzienne działania pracowników, są niejasne i trudno doszukać się ich powiązania z obszarem działalności. Dlatego współczesne organizacje powinny obrać kierunek zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach. Łatwiej wówczas określić wymagania, jakie organizacja stawia przed pracownikiem. Pracownik natomiast wie, jakie działania powinien podejmować, aby być pełnowartościowym i realizować postawione mu cele z pełną kompetencją. Główną tezę wyrażoną w artykule jest pogląd, że ocena oparta na kompetencjach stanowi podstawę do zarządzania rozwojem pracowników – zbudowania planu szkoleń i opracowania planów rozwoju pracowników. Jeżeli kompetencje będą rzetelnie i profesjonalnie ocenione podczas procesu oceny pracowniczej, organizacja zyskuje niezbędne informacje do prawidłowego zarządzania potencjałem ludzkim.*

1. Wprowadzenie

Zarządzanie pracownikami na podstawie kompetencji to nowatorskie podejście do zagadnienia rozwoju personelu w przedsiębiorstwach. Wykorzystanie kompetencji jest podstawą do udoskonalania procesów rekrutacji i selekcji, projektowania stanowisk pracy, budowania programów rozwoju pracowników, tworzenia ścieżek kariery, a także wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwach. Pełen i charakterystyczny dla danej organizacji model kompetencyjny stanowi fundament do stworzenia, odpowiedniej dla wymagań i potrzeb przedsiębiorstwa, polityki zarządzania potencjałem ludzkim.

Ocena pracownicza oparta na kompetencjach pozwala na osiągnięcie transparentności tego procesu i daje narzędzie, którego wykorzystanie upraszcza proces oceny. Wyniki uzyskane w taki sposób są takie same dla wszystkich zainteresowanych i pozwalają na porównywanie pracowników między sobą. Dodatkowo są

bogatym źródłem informacji o lukach kompetencyjnych i są podstawą do prawidłowego planowania potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwie. Szkolenia zorganizowane na tej podstawie dają możliwość rozwoju kompetencji pracowników, zwiększają identyfikację z modelem kompetencyjnym danej organizacji oraz jednocześnie minimalizują obszary do rozwoju u każdego zatrudnionego.

Ogniwem spajającym wszystkie procesy zachodzące w działach personalnych są właśnie kompetencje. Dzięki jednolitym kompetencjom kierownik zna potrzeby swojego zespołu, jego mocne strony i obszary wymagające rozwoju, może na tej podstawie zbudować skuteczne zarządzanie podległym zespołem.

Główną tezę wyrażoną w niniejszym artykule jest pogląd, że ocena oparta na kompetencjach stanowi podstawę do zarządzania rozwojem pracowników – zbudowania planu szkoleń i opracowania planów rozwoju pracowników. Jeżeli kompetencje będą rzetelnie i profesjonalnie ocenione podczas procesu oceny pracowniczej, organizacja zyskuje niezbędne informacje do prawidłowego zarządzania potencjałem ludzkim.

2. Pojęcie i znaczenie kompetencji

Kompetencje, według Aleksego Pocztońskiego, to pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące swoim zakresem szereg trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój uniwersalny wymiar¹.

R. Boyatzis definiuje kompetencje, w zakresie wykonywanej pracy, jako zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje².

T. Rostkowski ujmuje kompetencje jako wszystkie cechy pracowników – wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania – których posiadanie i wykorzystanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni³. Natomiast według G. Filipowicza kompetencje są to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie⁴.

¹ A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 153.

² R. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982, za: S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

³ T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004 s. 41.

⁴ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2002, s. 17.

Pojęcie kompetencji jest używane w wielu znaczeniach i ma wiele wymiarów, z których każdy jest ważny. Można mówić o kompetencjach organizacji, kompetencjach oczekiwanych na stanowiskach pracy, o kompetencjach posiadanych przez pracowników, kluczowych, nadwyżkowych.

Można zauważyć, że dwoma elementami wspólnymi dla większości definicji kompetencji są: opis kompetencji, jako zadań lub oczekiwanych rezultatów działań związanych z określonym charakterem lub stanowiskiem pracy, oraz przedstawienie kompetencji jako opisu behawioralnego, którego podstawą jest przedstawienie kompetencji jako zespołu cech danej osoby, umożliwiających mu skuteczne i wyróżniające się wypełnianie powierzonych zadań.

Powyższe definicje oznaczają, że kompetencje rozumiane są jako składowa wielu cech osoby. Dodatkowo w pojęciu behawioralnym zakłada się, że można je zauważyć poprzez obserwację zachowań danej osoby. Wskaźniki behawioralne oznaczają przykłady zachowań lub działań, które powinny występować u osób posiadających daną kompetencję. W większości przypadków są to przykłady zachowań pozytywnych, chociaż spotyka się też opisy działań negatywnych, jako przykład nieposiadania przez jednostkę kompetencji.

Powiązanie między kompetencjami a wskaźnikami behawioralnymi, które można odnieść do wszystkich stanowisk w danej organizacji lub komórce, nazywa się ogólną strukturą kompetencyjną. Zarówno kompetencje, jak i przykłady typowych dla nich zachowań są jednolite dla całej organizacji i aby mogły znaleźć odniesienie do mniejszej jednostki, np. komórki organizacyjnej, konieczne jest ich uszczegółowienie. Na przykład w strukturze kompetencyjnej jako jedna z kompetencji występuje myślenie analityczne. Ogólnym wskaźnikiem behawioralnym dla tej kompetencji będzie następująca definicja: potrafi trafnie analizować i wyciągać wnioski z dokumentacji. W przypadku stanowiska, np. analityka finansowego, wskaźnik behawioralny zostanie dostosowany do wymogów na danym stanowisku w sposób następujący: potrafi analizować zestawienia finansowe i na ich podstawie wyciąga prawidłowe wnioski oraz buduje strategię na przyszłość. Tak dostosowany wskaźnik behawioralny pomaga ocenić występowanie danej kompetencji w ściśle określonym obszarze przedsiębiorstwa.

3. Ocena pracownicza oparta na kompetencjach

Poruszając temat oceniania osób wykonujących pracę, mamy na myśli wyrażony w formie ustnej/pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania oraz efekty pracy⁵. W przytoczonej definicji łatwo zauważyć, że obiektem oceniania nie powinien być człowiek w ogóle, lecz jego kompetencje i właściwości, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy i powierzonych

⁵ A. Pochtowski, dz. cyt., s. 224.

obowiązków. Są to cechy, których występowanie pomaga pracownikowi osiągnąć sukces zawodowy.

Ocena kompetencji pracowników pełni kluczową rolę w budowaniu strategii zarządzania i rozwoju ludzi w organizacji, dlatego jednostki *Human Resources* kładą duży nacisk na rzetelność i trafność procesu oceny. O obiektywności oceny przesądza jakość narzędzi służących do oceny kompetencji oraz profesjonalizm osób wykorzystujących dane narzędzia. Precyzyjność narzędzi diagnozy kompetencji zmniejsza subiektywność oceny dokonywanej przez innych. Osoby oceniające, szacując poziom wiedzy i umiejętności pracowników, koncentrują się na dokładnie opisanych zachowaniach (wskaźniki behawioralne). Ich ocena sprowadza się do wyboru tych spośród nich, które są przejawiane przez każdą z ocenianych osób. Dzięki temu ograniczona zostaje rola intuicji oraz subiektywnych znaczeń nadawanych różnym elementom charakterystyk poszczególnych pracowników. Posługiwanie się ujednoliconymi skalami pomiaru daje możliwość porównywania wyników oceny, zestawiania ich w dowolnych układach, wreszcie formułowania ogólnych wniosków na temat poziomu wiedzy i umiejętności w skali całej organizacji.

Aby wdrożyć system zarządzania kompetencjami, warto ustalić, jak będzie mierzony poziom przyswojenia poszczególnych kompetencji. Każda kompetencja, czyli połączenie umiejętności i postaw prezentowanych przez pracownika na danym stanowisku, może być przyswojona na kilku poziomach. Często w firmach stosuje się pięciostopniową skalę opisu kompetencji. Takie rozwiązanie umożliwia zarówno przygotowanie dobrego opisu stanu pożądanego, jak i diagnozy stanu faktycznego. Pozwala klasyfikować wszystkie kompetencje według tych samych kryteriów, dzięki czemu można w przejrzystej formie graficznej pokazać poziom rozwoju wszystkich kompetencji. Skala kompetencyjna jest przełożeniem opisu danej kompetencji (na kilku jej poziomach) na język zachowań obserwowanego pracownika. Za pomocą skali opisuje się zachowanie osoby, charakteryzujące stopień opanowania konkretnej kompetencji. Skala kompetencyjna może być również wykorzystana przez samych pracowników, którzy mogą oceniać samych siebie. Dzięki precyzyjnym opisom unika się przesadnego zawyżania ocen. Skala kompetencyjna może być również wykorzystywana przez przełożonych, jest wtedy dokładną wskazówką, jak oceniać pracowników i jakie kryteria zastosować.

Proces tworzenia skali kompetencyjnej nie należy do łatwych i musi być dobrze przemyślany. Po pierwsze należy ustalić, jakie kompetencje będą oceniane. Wybór kompetencji, które podlegać będą ocenie, powinien opierać się na wiedzy o strategii organizacyjnej, kulturze organizacyjnej oraz opisach stanowisk pracy. Po drugie należy pamiętać, że właściwa ocena poziomu przyswojenia kompetencji powstaje w wyniku szeregu obserwacji różnorodnych zachowań, dlatego najpierw warto wypisać kilka najbardziej charakterystycznych dla konkretnej kompetencji zachowań. Po trzecie określić dla każdego z wypisanych zachowań poszczególne

poziomy przyswojenia odpowiadające przyjętej skali pomiaru kompetencji. Poniżej zamieszczono przykład pięciu poziomów opisu kompetencji:

– Poziom A (1) – brak przyswojenia sobie danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.

– Poziom B (2) – przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.

– Poziom C (3) – kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne wykorzystanie jej w trakcie wykonywania zadań zawodowych.

– Poziom D (4) – kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalających na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.

– Poziom E (5) – kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań⁶.

Można przyjąć, że ocenianie jest kompleksowym narzędziem zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Jego wyniki oddziałują na wiele procesów zachodzących w dziale personalnym i są dla nich informacją, która je inicjuje. Informacje, jakie uzyskuje się dzięki procesowi oceny pracowniczej dają podstawy do dalszych procesów zachodzących w trakcie zatrudnienia.

4. Wykorzystanie wyników ocen

Przedsiębiorstwo może wykorzystać kompetencje nie tylko w procesie oceny, ale również w innych procesach kadrowych. Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami stwarza szanse integracji poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w jedną całość. Możliwe staje się podejmowanie wszystkich decyzji dotyczących polityki personalnej na podstawie jednoznacznie określonych zasad, przyjętych w organizacji modeli kompetencji. Dotyczy to w szczególności takich procesów jak rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy, tworzenie systemu ocen pracowników, analiza potrzeb szkoleniowych, planowanie szkoleń, ocena efektów przeprowadzanych szkoleń, kształtowanie ścieżek kariery zawodowej, podejmowanie decyzji dotyczących zwolnień pracowników⁷.

⁶ H. Guryń, *Poznaj stan swoich kadr, przegląd metod pomiaru kompetencji*, „Personel i Zarządzanie” 2005, maj.

⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 20-21.

Wyniki oceny pracowniczej są źródłem informacji o potencjale kadrowym organizacji oraz pomagają w planowaniu karier zawodowych pracowników. Tematowi planowania karier warto poświęcić trochę uwagi, ponieważ w obecnych czasach młodzi ludzie poszukując pracy kierują się nie tylko względami finansowymi. Firmy, które starają się przyciągnąć pracowników jedynie poziomem zarobków, czynią to często jedynie na krótki okres. Po osiągnięciu pewnej stabilizacji finansowej młodzi pracownicy przechodzą do konkurencji, która stwarza większe możliwości rozwoju zawodowego i awansu. Obecnie słowo awans nabrało zupełnie innego znaczenia. We współczesnych organizacjach można zaobserwować tendencję do spłaszczania struktur organizacyjnych, co prowadzi do ograniczenia ilości możliwych stopni awansu. W wyniku tego pojawiła się idea awansu poziomego, który pozwala na zdobywanie odmiennego doświadczenia, jednak z tego samego obszaru działania firmy. Okresowa ocena pracownicza oparta na kompetencjach jest potrzebnym narzędziem w samym rozpoznawaniu potencjału pracownika. Bardzo łatwo jest popełnić błąd, awansując pracownika ze stanowiska specjalisty na stanowisko kierownicze, z uwagi na to, że nie każda osoba z wiedzą ekspercką musi jednocześnie przejawiać zdolności przywódcze. Nie oznacza to, że trzeba specjalistę pozbawiać możliwości awansu. Planowanie karier wymaga nieustannego uwzględniania faktu, że każdy pracownik jest niepowtarzalną jednostką, posiadającą określony potencjał do rozwoju.

Dobrze skonstruowany system ocen pracowniczych pomaga w identyfikowaniu talentów i kształtowaniu ścieżek karier. Każdy pracownik, podczas procesu oceny, ma szansę określić własną strategię oraz cele, do jakich dąży i sposoby ich osiągnięcia. Wraz z przełożonym określa swoje silne strony i obszary, które wymagają poprawy. Odpowiedzią przedsiębiorstwa na plany pracownika powinno być opracowanie strategii dopasowywania potrzeb firmy oraz pragnień jednostki. Podczas każdej kolejnej, corocznej rozmowy oceniającej pracownik wraz z przełożonym powraca do opracowanego wcześniej schematu swojej kariery, dyskutuje stopień jego realizacji, usuwa pojawiające się trudności i wprowadza ewentualne modyfikacje. Rozwój kwalifikacji personelu stanowi dla każdego przedsiębiorstwa zagadnienie strategiczne. Odchodzenie wykształconych pracowników do konkurencji może doprowadzić nawet do upadku firmy. Jednym ze sposobów zapobiegania takiej sytuacji jest racjonalne, oparte na systemie ocen okresowych, kształtowanie ścieżek kariery zawodowej osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie⁸.

Obszarem wykorzystania wyników oceny pracowniczej korespondującym z planowaniem ścieżek kariery jest polityka szkoleniowa firmy. Jest to obszar, który ma najwięcej zwolenników. Największym wrogiem polityki szkoleniowej

⁸ Tamże, s. 189.

każdej organizacji jest chaotyczność i przypadkowość podejmowanych w tym zakresie działań. Szkolenia w firmie, dla osiągnięcia statusu starannie przemyślanej i realizowanej strategii, wymagają oparcia na systemie okresowych ocen pracowniczych. Nieużywanie tego narzędzia skutkuje wysyłaniem na szkolenia przypadkowych pracowników, na przypadkowe kursy, które nie są związane z faktycznymi potrzebami szkoleniowymi.

System ocen pracowniczych jest jednym ze sposobów planowania potrzeb szkoleniowych. Daje on możliwość analizowania efektywności poszczególnych pracowników poprzez określenie mocnych i słabych stron każdego pracownika. W ten sposób można ustalić odpowiedni, dla każdego zatrudnionego w firmie, plan szkoleń. Dzięki ocenie pracowniczej jesteśmy w stanie określić te jednostki, których potencjał jest poniżej oceny przeciętnej i zdecydować o ich przyszłości w organizacji.

Każde stanowisko pracy ma swoją specyfikę. Poprawnie przeprowadzona ocena pozwala określić, czy pracownik zajmujący dane stanowisko posiada wystarczającą wiedzę i umiejętności, aby właściwie wypełniać powierzone obowiązki. Jeśli ocena jest negatywna, to albo pracownik miał zbyt małe umiejętności, albo wymagania stanowiska wzrosły. W takich przypadkach antidotum stanowi zaplanowanie szkoleń, które wypełnią lukę kompetencyjną. Dzięki ocenie pracowniczej można również otrzymać pełen obraz najsłabszych działów firmy pod względem braku pewnych umiejętności lub wiedzy. Istnieje wtedy możliwość zastosowania całego systemu szkoleń.

Rozmowa oceniająca daje możliwość zastosowania jednego z najważniejszych sposobów analizy potrzeb szkoleniowych, jakim jest zbieranie opinii pracowników. Podczas rozmowy przełożonego z pracownikiem, ten drugi ma możliwość zastanowić się nad swoimi obszarami do poprawy i zaproponować szkolenia, które byłyby użyteczne. Jakość zebranych w ten sposób danych, które stają się podstawą do planowania szkoleń, może być zagwarantowana jedynie w organizacjach posiadających bardzo dużą kulturę organizacyjną. Może się zdarzyć, że potrzeby treningowe zostaną określone przez zatrudnionego w sposób zupełnie przypadkowy dla jego potrzeb, pracownik może chcieć uczestniczyć w modnych szkoleniach lub brać udział we wszystkich dostępnych. Praktyka w tym obszarze jest jednak zadowalająca, ponieważ nie potwierdza obaw teoretycznych.

5. Podsumowanie

Definiowanie kompetencji oraz ich rozwój w wielu przedsiębiorstwach traktowany jest z coraz większą uwagą i skrupulatnością. Stworzenie modelu kompetencyjnego, który będzie zawierał w sobie wymagania organizacji w stosunku do zatrudnionych pracowników, wymagania stanowisk pracy, świadomość istnienia

kultury organizacyjnej i identyfikowania się z nią oraz umiejętności i wiedzę niezbędną do pełnienia obowiązków, gwarantuje posiadanie stabilnej podstawy do budowania procesów personalnych w organizacji.

Coraz więcej firm zwraca uwagę na to, że dobrze zdefiniowane kompetencje nawiązujące do obszarów, w których działają, w dużej mierze pomagają pracownikom oraz ich przełożonym. Zatrudnionym dają przykłady postępowania antycypowanych w organizacji, a kierownikom jasny obraz ich realizacji w biznesowej rzeczywistości.

Proces oceny pracowniczej ma miejsce w większości firm. Jednak zdarza się, że przyjęte kryteria oceniania nie mają przełożenia na codzienne działania pracowników, są niejasne i trudno doszukać się ich powiązania z obszarem działalności. Dlatego współczesne organizacje powinny obrać kierunek zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach. Łatwiej wówczas określić wymagania, jakie organizacja stawia przed pracownikiem. Pracownik natomiast wie, jakie działania powinien podejmować, aby być pełnowartościowym i realizować postawione mu cele z pełną kompetencją. Rozwój kompetencyjny jest rozwojem stabilnym i gwarantującym sukces w turbulentnej rzeczywistości.

System ocen pracowniczych śmiało można nazwać jedynym z najważniejszych narzędzi funkcjonującym we współczesnych organizacjach. Wywołuje on bardzo silne emocje. Obecnie w Polsce większość dobrze rozwijających się firm może poszczycić się świetnie funkcjonującym systemem ocen pracowniczych. Warto pamiętać, że dla swej funkcjonalności i niezawodności wymaga on każdorazowego dostosowania do potrzeb i charakteru organizacji, w której będzie funkcjonował. W swej budowie system ocen pracowniczych musi brać pod uwagę kompetencje i umiejętności ważne dla danego przedsiębiorstwa, obszar, w jakim funkcjonuje, specyfikę stanowisk pracy oraz inne wartości, które kultywuje się w danej organizacji. Kolejnym krokiem jest kształtowanie świadomości każdego pracownika co do istotności i nieodzowności stosowania i poddania się ocenie pracowniczej. Przełożony powinien opanować trudną sztukę dialogu z podwładnym i nauczyć się mówić o rzeczach trudnych otwarcie i szczerze. Aktywne słuchanie i umożliwienie wypowiedzi pozwala na zebranie informacji, które mogą okazać się danymi wejściowymi do innych procesów personalnych w organizacji. Przestrzeganie tych zasad, przy dojrzałej kulturze organizacyjnej firmy, daje szansę na stworzenie systemu ocen pracowniczych, którego oddziaływanie będzie przyjmowane z entuzjazmem przez załogę, a dane uzyskane w ten sposób posłużą za impulsy do działania w innych obszarach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Literatura

- Boyatzis R., *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2002.
- Guryn H., *Poznaj stan swoich kadr, przegląd metod pomiaru kompetencji*, „Personel i Zarządzanie” 2005, maj.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

**Janina Stankiewicz
Hanna Bortnowska**

Uniwersytet Zielonogórski

Ewaluacja efektywności szkoleń pracowników szansą na poprawę ich rezultatów (w świetle wyników badań)

***Streszczenie.** Ewaluacja procesu szkolenia i jego efektów jest ważnym działaniem, które może poprawić jakość i skuteczność działań edukacyjnych w organizacji. W artykule zaprezentowano niektóre podejścia do tej ewaluacji, a także wskazano możliwości ich wykorzystania w celu poprawy rezultatów szkoleniowych w bankach. Następnie przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w ostatnim kwartale 2008 r., dotyczących m.in. niektórych podejść do oceny przedsięwzięć szkoleniowych stosowanych i marginalizowanych w lubuskich oddziałach banków.*

1. Wprowadzenie

Szybkie zmiany zachodzące zarówno w bliższym, jak i w dalszym otoczeniu organizacji, do których należą m.in. globalizacja, dynamiczny rozwój technologii, jak również przeobrażenia w otoczeniu demograficznym, społecznym i politycznym, sprawiają, że podejmowane przez kadrę zarządzającą próby rozwiązywania niektórych współczesnych problemów przedsiębiorstw metodami powszechnie stosowanymi w przeszłości bywają zawodne. Ponadto, stale rosnąca konkurencja między podmiotami gospodarczymi wymaga nie tylko nawiązania współpracy z osobami posiadającymi potrzebną wiedzę czy umiejętności, ale także systematycznych inwestycji w ich rozwój. Za doskonalenie własnych kompetencji jest wprawdzie odpowiedzialny pracownik, ale pracodawca może go w tym wspomagać, np. poprzez organizowanie i finansowanie szkoleń. Niepodejmowanie działań nastawionych na rozwój kompetencji zatrudnionych osób, na aktualizację ich

wiedzy czy umiejętności ogranicza przydatność pracowników do pracy, a niekiedy może całkowicie uniemożliwić jej świadczenie¹.

Organizując szkolenia, warto uwzględniać nie tylko cele organizacji, ale również potrzeby, aspiracje i możliwości jej członków. Wymaga to wprawdzie ponoszenia przez pracodawcę znacznych nakładów finansowych, ale sprzyja: wzrostowi satysfakcji zatrudnionych z warunków rozwoju stwarzanych w przedsiębiorstwie, większemu zaangażowaniu w pracę i utożsamianiu się z misją i celami firmy².

Trudne jest przeprowadzanie takich szkoleń, które zawsze dadzą pożądane rezultaty organizacji i pracownikom, m.in. dlatego, że wpływa na to wiele czynników. Istotne znaczenie mają: cechy osoby szkolonej zarówno wrodzone, jak i nabyte, a w szczególności: jej inteligencja, wykształcenie, stan zdrowia, poziom aspiracji, indywidualna hierarchia potrzeb, motywy postępowania, prezentowane postawy wobec rozwoju zawodowego. Dlatego też, aby poprawiać efekty realizowanych szkoleń, warto współpracować z takimi osobami, które rozumieją potrzebę rozwoju firmy i chcą angażować się w proces zwiększania własnych kompetencji, a przez to i kompetencji przedsiębiorstwa. Trzeba również nawiązać współpracę z odpowiednimi trenerami (zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi), czyli takimi, którzy znają cele firmy, posiadają nie tylko kompetencje merytoryczne, ale i dydaktyczne, tj. są cierpliwi, życzliwi, przejawiają szacunek i empatię wobec nauczanych osób, potrafią nawiązywać kontakty i budować więzi, dzielić się wiedzą, skutecznie komunikować się i pracować w zespole.

Rezultaty szkoleń zależą również od sytuacji, w jakiej są one realizowane. Chcąc realizować cele szkoleniowe, trzeba przeanalizować czynniki poprzedzające uczenie się (m.in. wyniki procesu identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych organizacji i jej uczestników), działające podczas jego trwania (np.: zastosowane techniki i środki szkoleniowe, działania wspierające rozwój kompetencji pracowniczych, tj. udzielenie płatnych urlopów na naukę, organizowanie zastępstw na czas szkolenia, unikanie w pracy atmosfery nerwowości, ciągłego pośpiechu i nieporządku, utrudniającej koncentrację uwagi), a także następujące później (np. działania utrwalające nową wiedzę i zachowania pracowników³). Od wy-

¹ Por. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 19; Ł. Sienkiewicz, *Wartościowanie kompetencji pracowników*, w: M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006, s. 139.

² Por. D. Lewicka, *Motywacyjna siła procedur personalnych*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.

³ Pożądane jest np. opracowywanie indywidualnych planów działania (jakie zamierzają podjąć osoby uczące się po powrocie do pracy), wyznaczanie zadań domowych, organizowanie zebrań grupowych, spotkań podsumowujących z przełożonym, przeprowadzanie oceny średnio- i długo-okresowej, udzielanie nagród (niekoniecznie finansowych) wzmacniających wyuczone zachowania

mienionych czynników zależy nie tylko jakość, ale i inne rezultaty działań edukacyjnych, rozwój kompetencji pracowników. Niektóre warunki bardziej sprzyjają uczeniu się, inne – słabiej. Przykładowo, w przypadku uczenia i rozwijania kompetencji społecznych ważne są te techniki szkoleniowe, które umożliwiają nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów interpersonalnych. Służą temu m.in. warsztaty, mentoring, counselling, trening wrażliwości, modelowanie zachowań i coaching. Natomiast zastosowanie wzrokowych, słuchowych, jak i wzrokowo-słuchowych środków dydaktycznych sprzyja wzrostowi zainteresowania uczestników szkoleń, podtrzymaniu ich uwagi i wzmocnieniu zaangażowania w realizację procesu rozwoju kompetencji, ale może też nadmiernie absorbować uwagę pracowników i utrudniać skoncentrowanie się na sednie tematyki szkoleniowej. Rezultaty szkoleń zależą również od tego, czy będą one podlegały w stosownym czasie kontroli i ocenie. Trzeba dołożyć starań, aby ewaluacja efektywności stała się integralną częścią procesu szkolenia, umożliwia ona bowiem ustalenie, czy i w jakim stopniu osiągnięto cele szkoleniowe oraz w jaki sposób przyczyni się to do poprawy funkcjonowania organizacji⁴. Ważne jest także sprawdzenie: w jakim stopniu spełniły one oczekiwania pracowników i pracodawcy, czy ich uczestnicy uzyskali wyższy poziom kompetencji, czy został dokonany transfer nowej wiedzy i czy w jego wyniku nastąpiły oczekiwane zmiany⁵. Ewaluacja nie powinna być działaniem wyłącznie o charakterze *ex post*⁶.

Określenie rezultatów udziału pracowników w przedsięwzięciach szkoleniowych bywa problematyczne. Niektóre z nich trudno jest zaobserwować i zmierzyć⁷. Niejednokrotnie nie występują one bezpośrednio po szkoleniu, ale dopiero po pewnym czasie. Stąd też, aby zwiększyć szanse poprawy wyników działań edukacyjnych w organizacji, warto przeprowadzić ich wielokierunkową ocenę⁸.

(M. Łaguna, *Szkolenia*, GWP, Gdańsk 2004. Por. M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002).

⁴ A. Szczęsna, D. Danilewicz, *System szkoleń*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004; Por. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.

⁵ Por. *Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.

⁶ I. Janiak, *Badanie efektywności szkoleń pracowniczych*, w: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, red. T. Listwan, S. Witkowski, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2001, nr 900.

⁷ Zwłaszcza wówczas, gdy efekty szkolenia mają charakter pozaekonomiczny: wzrost motywacji i morale pracowników, ich zaangażowanie w realizację zadań, lepszą identyfikację z firmą, usprawnienie komunikowania się w organizacji, wzbogacenie pracy, lepsze zrozumienie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, poprawę wizerunku firmy (M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998).

⁸ Por. U. Bukowska, *Rozwój kompetencji pracowników*, w: *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, red. A. Szalkowski, Poltext, Warszawa 2002; J. Litwin, *Szkolenie pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, CeDeWu, Warszawa 2004; M. Kossowska, I. Sołtysińska, dz. cyt.; L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

W tym celu gromadzimy i analizujemy informacje zwrotne na temat procesu szkolenia i jego rezultatów, udzielane nie tylko przez osoby uczące się, ale także przez ich przełożonych, współpracowników, trenerów, a także menedżerów ds. szkoleń (lub pracowników komórki organizacyjnej zajmującej się rozwojem kompetencji członków organizacji). Zaangażowanie różnych podmiotów w realizację ewaluacji sprzyja jej wiarygodności i obiektywizacji, zidentyfikowaniu istniejących luk kompetencyjnych u pracowników, ustaleniu ewentualnych błędów szkoleniowych i sposobów ich eliminacji.

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania: Czy w lubuskich oddziałach banków oceniano rezultaty szkoleń? Z jaką częstotliwością? Poprzez jakie sposoby? Co było przedmiotem ewaluacji? Aby zrealizować postawiony cel, przeprowadzono badania empiryczne. Zrealizowano je w ostatnim kwartale 2008 r. wśród osób zatrudnionych w oddziałach banków zlokalizowanych na terenie województwa lubuskiego (syntetyczną charakterystykę respondentów kwestionariuszy ankiety przedstawiono w punkcie trzecim).

2. Niektóre sposoby oceny efektywności szkoleń a szanse na poprawę rezultatów szkoleniowych w bankach

Pomijanie oceny skuteczności szkoleń jest przejawem niegospodarności, marnotrawstwa środków finansowych organizacji oraz czasu jej członków. Obniża to także rezultaty prowadzonej działalności edukacyjnej. Aby temu przeciwdziałać, warto stosować w bankach różne sposoby ewaluacji efektów szkoleniowych, w tym ocenę opartą na celach (*goal-based evaluation*⁹) lub ocenę systemową (*systems/systematic evaluation*¹⁰)¹¹. Ponadto, aby oszacować rezultaty szkoleń i zidentyfikować ewentualne obszary, które wymagają poprawy, można zastosować: ocenę nieopierającą się na celach – bezcelową (*goal-free/aimless evaluation*, uwzględniającą częściej aktualne, nie zaś założone cele programu), ocenę ukierunkowaną (*responsive evaluation*, w której osoby oceniające szkolenie przejawiają wrażliwość na potrzeby informacyjne różnych odbiorców i interesariuszy), przegląd profesjonalny (*professional review*, w którym uwzględnia się

⁹ Podejście do procesu oceniania oparte na celach związanych ze zmianą zachowań uczestników zajęć wiąże się z wytyczaniem celów i określaniem warunków i norm będących kryteriami oceny tego, czy osiągnięto wytyczone cele (P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001).

¹⁰ Przeprowadzając ocenę systemową, badamy, w jakim stopniu określone szkolenie przyczyniło się do osiągnięcia większej wydajności pracy. Przyjmujemy takie kryteria efektywności, które są uważane za kluczowe w określonych podsystemach organizacji (P. Bramley, dz. cyt.).

¹¹ J.J. Phillips, *A rational approach to evaluating training programs including calculating ROI*, „Journal of Lending and Credit Risk Management” 1997, No. 11.

opinie ekspertów dotyczące jakości programów szkoleniowych), ocenę *quasi-prawną/„sądową” (quasi-legal, odbywającą się na zasadach rozpraw sądowych)*¹².

Szacowaniu rezultatów szkoleń przeznaczonych dla pracowników bankowych służy zastosowanie jednego z bardziej użytecznych sposobów oceny opartej na celach¹³ – modelu D. L. Kirkpatricka¹⁴. Właśnie na nim skoncentrowano uwagę, gdyż jego znaczenie i praktyczną przydatność podkreśla wielu autorów¹⁵. Zakłada się w nim, że cele szkoleniowe są formułowane, a następnie oceniane w zakresach: reakcji, uczenia się, zachowań i wyników. W przypadku dwóch pierwszych, ocenę przeprowadza się na poziomie indywidualnym (jednostki), natomiast w dwóch następnych – na poziomie organizacji¹⁶.

Chcąc zbadać reakcje uczących się osób na szkolenie, można zastosować np. ankietę ewaluacyjną¹⁷. Za jej pomocą sprawdza się subiektywne opinie jednostek dotyczące ich zadowolenia ze szkolenia (ich reakcję emocjonalną), jego przydatność w pracy zawodowej oraz poziom trudności¹⁸. Jej przeprowadzenie

¹² Por. P. Bramley, dz. cyt.; D. Eseryel, *Approaches to Evaluation of Training: Theory and Practice*, „Educational Technology & Society” 2002, No. 2; J.J. Philips, *Handbook of training evaluation and measurement methods*, Gulf, Houston 1991; B.R. Worthen, J.R. Sanders, *Educational evaluation*, Longman, New York 1987.

¹³ Skoncentrowanie się na wytyczaniu i ocenie stopnia osiągnięcia celów jest, zdaniem P. Bramleya, dobrym sposobem zapewnienia efektywności szkoleń. Metoda ta bazuje na założeniu, że organizacja jest grupą ludzi mających wspólne cele szczegółowe i cel ogólny. Jej przeciwnicy podkreślają polityczny aspekt organizacji – uznają, że w przedsiębiorstwie spotykają się ludzie posiadający odmienne cele (P. Bramley, dz. cyt.).

¹⁴ D.L. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs*, Berrett Koehler, San Francisco 1959.

¹⁵ M.in.: P. Bramley, dz. cyt.; D. Eseryel, dz. cyt.; H. Król, *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006; J. Litwin, dz. cyt.; A. Poczowski, dz. cyt.; A. Szczęsna, D. Danilewicz, dz. cyt.

¹⁶ Rozwinięciem modelu Kirkpatricka są: koncepcja A.C. Hamblina (m.in. za: P. Bramley, dz. cyt.; M. Łaguna, dz. cyt.; T. Waściński, *Metodologia badań w zakresie kształtowania potrzeb szkoleniowych*, w: T. Waściński, K. Kiedrowska, *Ekonomiczność szkoleń pracowniczych. Poradnik menedżera*, Elipsa, Warszawa 2002) i model ROI (*Return On Investment*, zwrot z inwestycji) J.J. Philipsa (J.J. Philips, *Return on Investment – in Training and Performance Improvement Programs*, Gulf Publishing Company, Houston 1997), który również może być wykorzystany przez menedżerów do ewaluacji przedsięwzięć szkoleniowych rozwijających kompetencje pracowników bankowych. Znacznie rzadziej opisuje się w literaturze przedmiotu modele: W.E. Deminga (za: R. Wolfson, *Evaluating a learning Programme*, w: *ETD Practices in South Africa*, Butterworths, red. M. Meyer, J. Mabaso, K. Lancaster, Durban 2002), D. Lairda, P.R. Schlegera (za: R. Wolfson, dz. cyt.), E. Holtona (za: Rand Afrikaan University, *Evaluation: Study Guide for Diploma in Education*, Training and Development practice, RAU, Johannesburg 2003), społecznej wartości R. Kaufmana i J.M. Kellera (R. Kaufman, J.M. Keller, *Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick*, „Human Resource Development Quarterly” 1994, No. 4), a także sześciopozomowy model zaproponowany przez R.O. Brinkerhoffa (R.O. Brinkerhoff, *Achieving results from training*, Jossey-Bass, San Francisco 1987).

¹⁷ Szerzej: T. Waściński, K. Kiedrowska, dz. cyt.

¹⁸ P. Warr, D. Bunce, *Trainee characteristics and the outcomes of open learning*, „Personnel Psychology” 1995, No. 2.

pozwala odpowiedzieć na takie pytania, jak: czy zajęcia realizowano w atrakcyjny sposób? czy trener umiał skupić uwagę grupy? czy trafnie wybrano: czas i miejsce szkoleń, metody, techniki i środki szkoleniowe, przekazywane treści? Poznanie opinii pracowników bankowych na temat szkolenia zwiększa obiektywizm oceny i ułatwia stwierdzenie, które elementy planu szkoleniowego winny ulec zmianie, by działania edukacyjne przyniosły w przyszłości lepsze rezultaty w organizacji.

Uwzględniając model D.L. Kirkpatricka, sprawdzamy, po przeprowadzeniu szkolenia, wiedzę pracowników, stosując m.in. testy. Umożliwiają one ocenę stopnia osiągnięcia celów dydaktycznych przedsięwzięcia szkoleniowego, tj. przyswojenia nowych informacji przez pracowników bankowych. Możemy je przeprowadzić nie tylko po zakończeniu kursu, ale i każdego dnia, by w ten sposób na bieżąco sprawdzać postępy jednostek w nauce, zmotywować je do większej koncentracji uwagi na trenerze i przekazywanych przez niego treściach, a to – w efekcie – może poprawić rezultaty działań edukacyjnych. Ponadto, w celu oceny zasobów wiadomości uczestników szkoleń, możemy przeprowadzić symulację (społeczną, techniczną, komputerową¹⁹). W jej trakcie sprawdza się wiedzę szkolonych poprzez: zaaranżowanie i odgrywanie konkretnej sytuacji opartej na realiach pracy zawodowej w banku, np. rozmowy między menedżerem i podwładnym, doradcą i klientem, partnerami negocjacji, jak również poprzez użycie komputerów i programów naśladujących procesy rzeczywiste, np. finansowe, handlowe. W ten sposób można poznać niedostatki w wiedzy szkolonych osób, a następnie interweniować, gdy przyswojone wiadomości nie są wystarczające. Takie działania mogą korzystnie wpłynąć na rezultaty prowadzonej działalności szkoleniowej.

Zgodnie z omawianym modelem oceny szkoleń opartej na celach, trzeba również zbadać, czy i w jakim stopniu zrealizowany program szkoleniowy zmodyfikował zachowania pracowników bankowych²⁰, a także czy wykorzystują oni w praktyce wiedzę, którą im przekazano w trakcie zajęć. W tym celu zaleca się zgromadzenie i przeanalizowanie opinii i uwag ich współpracowników, a także przełożonych i/lub podwładnych o zmianach w zachowaniach szkolonych osób. Zachowania te możemy także monitorować w trakcie codziennej pracy. Taką obserwację przeprowadza np. trener, współdziałając przy tym z przełożonym uczestnika szkoleń, których zadaniem jest zidentyfikowanie niepożądanych za-

¹⁹ Por. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.

²⁰ Zbiór czynników wpływających na zachowania pracownika zidentyfikował J. Olsen. Na podstawie analizy literatury przedmiotu ustalił, że na zachowania te wpływają, m.in.: zintegrowanie szkolenia z miejscem pracy, wskazówki i wzmocnienie, związek z systemem wynagrodzeń, ścisły i częsty *feedback* kontrolny, dynamika grupy, podejście pracowników do pracy i organizacji, użyteczność treści szkoleniowych w miejscu pracy (J. Olsen, *The Evaluation and Enhancement of training transfer*, „International Journal of Training and Development” 1998, No. 1).

chowań pracownika, a następnie wspólne omówienie i ustalenie potencjalnych sposobów ich unikania. Rezultaty szkoleń można również badać w trakcie cyklicznych sesji coachingowych, realizowanych przez zwierzchnika osób uczących się. Kompetentny coach nie tylko na bieżąco obserwuje i ocenia zmiany behawioralne u podwładnych, ale także zapewnia im stałą pomoc w rozwiązywaniu aktualnych problemów w codziennych sytuacjach zawodowych²¹, wskazuje zachowania pożądane w banku i skłania do ich przejawiania. W ten sposób pomaga w uzyskaniu lepszych rezultatów z przedsięwzięć szkoleniowych.

Liczne problemy może stwarzać zarządzającym oszacowanie korzyści osiągniętych przez ich uczestników, odzwierciedlających się w wynikach funkcjonowania całego banku lub jego poszczególnych oddziałów. Wiadomo, że trudno zdiagnozować wszystkie czy nawet gros efektów biznesowych szkoleń, gdyż na zysk i inne skutki działalności przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników, a rozwój kompetencji pracowników poprzez szkolenia jest jednym z nich. Pewien obraz rezultatów szkoleniowych może zarysować analiza wskaźników związanych z funkcjonowaniem banku (np. zmian w wynikach finansowych czy też zmian dotyczących liczby pozyskanych klientów, reklamacji, wyprodukowanych lub sprzedanych wyrobów). W literaturze przedmiotu odnajdujemy różne wzory, za pomocą których można mierzyć poprawę efektywności pracowników po szkoleniu, analizować ich użyteczność, rozumianą jako różnicę między spodziewanymi korzyściami a kosztami przedsięwzięcia szkoleniowego. Jako przykład takiej formuły można wskazać²²:

$$\text{Korzyść} = N * T * \text{SD (PLN)} * \text{PC} - K.$$

Oznaczenia:

N – liczba uczestników,

T – czas, przez jaki korzyści będą się utrzymywały,

SD (PLN) – wartość pracy wykonywanej przez niewyszkolonego pracownika,

PC – zmiana poziomu wykonania pracy (różnica między poziomem wykonania pracy osób nieprzeszkolonych i przeszkolonych wyrażona w liczbie odchyłeń standardowych),

K – koszty szkolenia.

Rozumienie poszczególnych oznaczeń może wzbudzać pewne wątpliwości. Przykładowo, zmianę poziomu wykonania pracy (*performance change*) określa się jako iloczyn: $SC * r / s/jp$, gdzie SC (*skills change*) oznacza zmianę umiejętności, a $r / s/jp$ – korelację między zdolnościami jednostki a wykonywaną pracą²³.

²¹ Por. J. Niedziela, *Efektywność szkoleń*, „Gazeta Wyborcza”, dodatek „Szkolenia”, 24 czerwca 2002 r.

²² M. Szczygieł, *Z linijką na pracownika, czyli o badaniach efektywności szkoleń* [online], 2003, dostępny w Internecie: http://menedzer.wp.pl/artykuly-r.php?tematyka=Kadry&id_ar=5011, dostęp: 1 października 2010 r.

²³ Tamże.

Zastosowanie wzorów do ustalenia rezultatów szkoleń może mieć sens, ale nie w przypadku, gdy nie mamy jasno określonej metody pomiaru często trudnych do zidentyfikowania czynników psychologicznych i dopóty, dopóki specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi nie zaprezentują narzędzi pomiaru, transformowania danych jakościowych na ilościowe, ustalanie owych czynników będzie stratą czasu²⁴. Pozostają zatem, jak na razie, opisane wcześniej: badania ankietowe, obserwacje, testy i symulacje, analiza danych archiwalnych²⁵, dzięki którym można uzyskać informacje, np. o motywacji i jakości pracy pracowników bankowych po szkoleniu – przydatne w przygotowywaniu kolejnych przedsięwzięć szkoleniowych.

Połączenie wniosków płynących z każdego obszaru badania, tj. reakcji, uczenia się, zachowań i wyników, sprzyja obiektywizacji oceny rezultatów szkoleń realizowanych w bankach. Obiektywizacji tej sprzyja także zastosowanie różnych, wspomnianych wcześniej, sposobów ewaluacji efektywności przedsięwzięć szkoleniowych. Ocena oparta na celach umożliwi zgromadzenie w miarę wiarygodnych danych i rzetelny ich pomiar, ale od osób oceniających zależy, które cele i kompetencje będą przedmiotem szczegółowych analiz i jakie dowody uznają oni za przekonujące. Podobne zalety i wady ma ocena systemowa. Natomiast inne metody oceny (np. bezcelowa, ukierunkowana czy *quasi-prawna*) są zorientowane na identyfikację rezultatów działalności szkoleniowej organizacji, ale bazują na subiektywnych sposobach zbierania materiału badawczego.

W dalszej części artykułu zaprezentowano wyniki badań własnych, dotyczących m.in. przedmiotu, sposobów oraz częstotliwości przeprowadzania ewaluacji rezultatów przedsięwzięć szkoleniowych w lubuskich oddziałach banków. Zrealizowano je za pośrednictwem techniki ankiety, w której wykorzystano dwa skategoryzowane i wystandaryzowane kwestionariusze. Ze względu na liczebność populacji, niezbędne było dobranie odpowiedniej próby. Posłużono się metodą kuli śnieżnej / śniegowej (*snowball sampling*).

3. Charakterystyka próby badawczej

Zrealizowane badania empiryczne umożliwiły zgromadzenie opinii menedżerów i ich podwładnych o różnych sposobach ewaluacji rezultatów szkoleń stosowanych w lubuskich oddziałach banków w latach 2006-2008. W wyniku podjętych działań zebrano czterysta dziewięćdziesiąt wypełnionych kwestionariuszy, spośród których do dalszej analizy zakwalifikowano łącznie czterysta czternaście, w tym sto pięćdziesiąt tych, które skierowano do menedżerów różnych szczebli oraz dwieście sześćdziesiąt cztery, które przekazano pracownikom pełniącym

²⁴ Tamże.

²⁵ Por. D. Eseryel, dz. cyt.

w bankach funkcje kierownicze lub wykonawcze (jako potencjalnym uczestnikom szkoleń).

Na pytania zawarte w pierwszym kwestionariuszu ankiety odpowiedzi udzielali zwierzchnicy szkolonych. W przeważającej części były to kobiety (70,67%). Średnia wieku badanych nie przekraczała 40 lat, a ich średni staż pracy ogółem wynosił siedemnaście lat. Respondentami były osoby pełniące w bankach funkcje kierownicze: niższego (38,67% grupy), średniego (50,67%) i wyższego szczebla (10,67%). Zajmowały się one obsługą klientów detalicznych (34,67%), instytucjonalnych (16,67%) lub wspierały działalność biznesową, czyli pracowały m.in. w działach: logistyki, księgowości czy marketingu (17,33%). Do obowiązków co dwudziestej badanej osoby (4,67%) należała zarówno obsługa klientów detalicznych, jak i korporacyjnych. Oddzielną podgrupę tworzyli dyrektorzy / kierownicy oddziałów (26,67%).

Wśród dwustu sześćdziesięciu czterech respondentów, wobec których zastosowano drugi kwestionariusz ankiety, 30,68% pełniło funkcje kierownicze, pozostali (69,32%) pracowali na stanowiskach wykonawczych. Większość (77,27%) badanych pracowników bankowych stanowiły kobiety. Średnia wieku ankietowanych wynosiła ponad 35 lat ($\bar{x} = 35,76$). Ponad połowa z nich (52,27%) miała bogate, ponaddziesięcioletnie, doświadczenie zawodowe (mierzone ogólnym stażem pracy). Dodajmy, że mniej niż połowa respondentów (44,32%) była zatrudniona w bankach z większościowym udziałem kapitału zagranicznego, natomiast ponad piąta część badanych (21,97%) pracowała w bankach spółdzielczych. Znacząca część ankietowanych (15,91%) realizowała swoje obowiązki zawodowe w banku państwowym lub z przeważającym udziałem Skarbu Państwa. Pozostali pracowali m.in. w bankach w formie spółki akcyjnej, kontrolowanych całkowicie przez kapitał polski (8,33%) lub zagraniczny (8,33%), a także z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego (1,14%).

4. Ewaluacja rezultatów szkoleń pracowników bankowych – prezentacja wyników badań empirycznych

Jednym z celów przeprowadzonych badań empirycznych było m.in. sprawdzenie, w jaki sposób w większości badanych lubuskich oddziałów banków przeprowadzano w latach 2006-2008 ewaluację efektywności przedsięwzięć szkoleniowych. Blisko 70% badanych menedżerów stwierdziło, że w okresie objętym badaniem, oceniano – w sposób formalny²⁶, a nie intuicyjny – efekty szkoleń uzyskane przez ich podwładnych²⁷. Prawie co piąty respondent (ponad

²⁶ Np. przez wypełnianie stosownych kwestionariuszy ankiety.

²⁷ Przy czym, jak dowiodła analiza wyników badań, ocenę szkoleń przeprowadzano z różną częstotliwością na różnych poziomach.

19%) udzielał przeciwnej odpowiedzi, a pozostali (ok. 11%) nie wiedzieli, czy omawiane działania realizowano w ich oddziałach.

Zastosowanie współczynnika V-Cramera²⁸ pozwoliło ustalić występowanie korelacji o średniej sile między faktem przeprowadzania oceny przedsięwzięć szkoleniowych w badanych oddziałach/pionach/działach banków i rodzajem banku (analizowany współczynnik wynosił 0,3325). Najrzadziej (ok. 35%) dokonywano ewaluacji w oddziałach banków spółdzielczych, natomiast najczęściej (ok. 88%) – np. w placówkach należących do banków w formie spółki akcyjnej całkowicie kontrolowanych przez kapitał zagraniczny. Poszukując wyjaśnienia takiego stanu rzeczy można przyjąć, że wynikało to z wniesienia przez inwestorów zagranicznych nowoczesnego bankowego *know-how*, co mogło implikować działania zmierzające do profesjonalnego i bardziej efektywnego zarządzania rozwojem kompetencji pracowników podczas szkoleń. Można także przypuszczać, że było tak również dlatego, iż zyskowość (ROA, ROE) krajowych banków komercyjnych była w badanym okresie wyższa niż zyskowość banków spółdzielczych²⁹, a to mogło zaważyć na decyzjach osób zarządzających badanymi instytucjami dotyczących wysokości środków pieniężnych przeznaczonych na przeprowadzenie oceny rezultatów szkoleniowych.

Analiza wyników badań dowodzi, że w badanych organizacjach oceniono efektywność szkoleń, uwzględniając model D.L. Kirkpatricka i określone w nim cztery obszary ewaluacji: reakcję, uczenie się, zachowania i wyniki (tab. 1).

Z informacji zaprezentowanych w tabeli 1 wynika, że w ponad połowie (prawie 65%) badanych oddziałów/pionów/działów ewaluowano poziom zadowolenia pracowników ze szkolenia. Gros (ok. 71%) uczestników przedsięwzięć szkoleniowych stwierdziło, że zawsze dokonywali takich ewaluacji, inni mówili, że: bardzo często (ponad 16%), często (prawie 3%) lub czasami (mniej niż 2%). Pozostali (ok. 8%) poinformowali, że nigdy nie oceniali przedsięwzięć szkoleniowych. W dalszym postępowaniu badawczym zidentyfikowano przedmiot oceny szkoleń (tab. 2).

²⁸ Miernik V-Cramera definiuje się następująco: $C_{xy} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(v-1)}}$, gdzie $v = \min(l, k)$, l – liczba wariantów lub klas zmiennej X , k – liczba wariantów lub klas zmiennej Y (S. Mynarski, *Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu Statistica*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 152). Współczynnik ten przyjmuje wartości od 0 do 1. W artykule uwzględniono następującą skalę korelacji: $|r| = 0$ (współzależność nie istnieje), $0 < |r| < 0,3$ (jest słaba), $0,3 \leq |r| < 0,5$ (średnia), $0,5 \leq |r| < 0,7$ (znaczna), $0,7 \leq |r| < 0,9$ (wysoka), $0,9 \leq |r| < 1,0$ (bardzo wysoka), $|r| = 1$ (pełna, funkcyjna). Skala ta ma jednak charakter umowny i bywa różnie ujmowana przez autorów opracowań statystycznych (A. Stanisław, *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, t. 1, *Statystyki podstawowe*, StatSoft Polska, Kraków 2006).

²⁹ J. Szambelańczyk, *Wyzwania dla banków spółdzielczych w Polsce* [online], 2008, dostępny w Internecie: <http://www.bs.net.pl/upload/File/prezentacje/wyzwania.pdf>, dostęp: 21 czerwca 2009 r.

Tabela 1. Obszary i częstotliwość przeprowadzania ocen efektywności szkoleń organizowanych w lubuskich oddziałach banków

Obszary oceny efektywności szkoleń	Częstotliwość przeprowadzania ocen [%]						Razem
	zawsze	bardzo często	często	czasami	nigdy	nie wiem	
Reakcja/Zadowolenie	38,00	14,00	8,67	4,00	23,33	12,00	100,00
Uczenie się	20,00	24,67	9,33	8,00	24,67	13,33	100,00
Zachowania	7,33	14,00	16,00	14,67	28,67	19,33	100,00
Rezultaty	13,33	12,00	11,33	8,67	22,67	32,00	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 2. Przedmiot i powszechność oceny szkoleń dokonywanej przez ich uczestników – pracowników lubuskich oddziałów banków

Lp.	Przedmiot oceny szkoleń	Częstotliwość przeprowadzania oceny [%]					Razem
		zawsze	bardzo często	często	czasami	nigdy	
1.	Przydatność w pracy zawodowej zdobytych kompetencji	46,03	24,21	11,51	4,76	13,49	100,00 ³⁰
2.	Sposoby przekazywania wiedzy	51,59	21,43	11,90	4,37	10,71	100,00
3.	Kompetencje i przygotowanie wykładowców	51,98	21,43	9,52	4,76	12,30	100,00
4.	Elastyczność wykładowców, możliwość uzyskania od nich dodatkowych informacji	31,35	23,02	12,70	12,30	20,63	100,00
5.	Formalna strona organizacji zajęć, tj. zakwaterowanie, wyżywienie, usługi transportowe, warunki lokalowe itp.	29,76	21,03	17,06	13,10	19,05	100,00
6.	Program szkolenia	39,68	25,00	16,67	5,56	13,10	100,00
7.	Czy w trakcie szkoleń zachęcono do pogłębiania wiedzy o danej problematyce? Czy uzyskano wiedzę o źródłach dodatkowych informacji?	17,06	28,17	18,65	17,86	18,25	100,00
8.	Czy szkolenie warto polecać innym?	22,62	22,22	16,67	16,27	22,22	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

³⁰ Przypomnijmy, że dwunastu spośród dwustu sześćdziesięciu czterech pracowników banków (ponad 4%) nie uczestniczyło w szkoleniach, a dwudziestu jeden (prawie 8%) – w ogóle nie oceniło przedsięwzięć szkoleniowych.

Większość badanych uczestników szkoleń (prawie 90%) potwierdziła, że oceniała sposoby przekazywania wiedzy i/lub kompetencje i przygotowanie wykładowców. Podobnie, wielu (po ok. 87%) oceniało program szkolenia oraz przydatność w pracy zawodowej zdobytych kompetencji. Niewiele rzadziej respondenci wyrażali swoje oceny dotyczące: formalnej strony organizacji zajęć (niemal 81%), elastyczności wykładowców i możliwości zdobycia od nich dodatkowych informacji (ok. 80%), a także to, czy w trakcie szkoleń stworzono im możliwości uzyskania wiedzy o źródłach dodatkowych informacji i zachęcano ich do pogłębiania wiedzy o problematyce szkolenia (ok. 82%) oraz czy warto polecić innym to szkolenie (prawie 78%)³¹.

Ponad połowa badanych menedżerów (62%) informowała także o przeprowadzanej z różną częstotliwością ewaluacji efektów szkoleń podlegających im osób w zakresie uczenia się, czyli o ocenie ich wiedzy deklaratywnej i proceduralnej przy użyciu testów, egzaminów z wiedzy/umiejętności – realizowanej w trakcie lub tuż po szkoleniu. Natomiast połowa respondentów (52%) stwierdziła, że ewaluowano zachowania jego podwładnych przejawiane przed i po przedsięwzięciach szkoleniowych. Dokonywano tego przez pryzmat wyników pracy po kilku tygodniach/miesiącach od zakończenia szkolenia. Oceny przeprowadzali m.in. oni – jako bezpośredni przełożeni, jak również specjaliści ds. kadr/szkoleń, współpracownicy, pracownicy firmy szkoleniowej i/lub klienci. Nieco rzadziej (ok. 45%), zdaniem uczestników badań, kontrolowano wpływ szkoleń na funkcjonowanie i wyniki całego banku, np. analizowano, czy w wyniku ich przeprowadzenia: wzrosła sprzedaż, zmniejszyła się liczba błędów pracowników, skarg klientów. Nie można tego uznać za korzystne, bo „przełożenie efektów szkolenia na realizację celów całej organizacji powinno potwierdzać sens podjętych działań szkoleniowych”³².

Badania empiryczne wykazały także, że relatywnie rzadko stosowano w bankach takie sposoby ewaluacji szkoleń, jak:

1) ocena ukierunkowana (ok. 27%), w której osoby oceniające szkolenie koncentrowały się na potrzebach osób zainteresowanych szkoleniem: jednostek, które tworzyły lub wdrażały oceniany program szkoleniowy, uczestników szkolenia oraz osób odczuwających tego negatywne skutki,

2) ocena rentowności inwestycji w szkolenie (prawie 21%),

3) ocena *quasi*-prawna/„sądowa” (niewiele ponad 19%).

³¹ Zidentyfikowano korelacje o słabej sile między częstotliwością oceniania przez pracowników banków różnych zmiennych charakteryzujących szkolenie a: pionem/działem zatrudnienia, rodzajem banku, w którym byli zatrudnieni, liczbą pracowników w banku (ogółem w woj. lubuskim) lub w oddziale oraz wielkością miejscowości, w której była zlokalizowana placówka (współczynnik V-Cramera był mniejszy niż 0,3).

³² M. Kunasz, *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego” 2006, nr 1, s. 34.

Trzeba nadmienić, że znacząca część badanych nie posiadała informacji na temat powszechności stosowania w ich oddziałach/pionach/działach trzech wymienionych powyżej sposobów (odpowiednio ok. 45, 53 i 45%). Jeśli uczestnicy badań nie byli informowani o przeprowadzaniu takich ocen lub o ich efektach, to nie mogli także brać udziału w usuwaniu ewentualnych nieprawidłowości i skutecznie wykonywać czynności korygujących.

5. Podsumowanie

Nieustannie zachodzące zmiany w otoczeniu banków wymagają systematycznego rozwoju i aktualizacji kompetencji zatrudnionych w nich osób, aby nadal mogły one rzetelnie wypełniać powierzone obowiązki zawodowe. Temu służą szkolenia. Ich rezultaty zależą m.in. od tego, czy we właściwym czasie będą poddawane ocenie. W tym celu można zastosować różne sposoby ewaluacji, a zwłaszcza model D.L. Kirkpatricka. Zgodnie z nim, efektywność szkoleń należy analizować w zakresie: reakcji, wiedzy, zachowań i wyników. Przydatne mogą być też: ocena systemowa, bezcelowa, ukierunkowana, *quasi*-sądowa, a także przegląd profesjonalny.

Zrealizowane badania odsłoniły, że w większości badanych lubuskich oddziałów banków podejmowano niektóre działania ukierunkowane na ocenę rezultatów szkoleń pracowniczych. Należy jednak zauważyć, że ostatni etap procesu szkoleniowego nadal sprawia zarządzającym wiele trudności. Biorąc pod uwagę model D.L. Kirkpatricka, ewaluacja odbywała się wprawdzie na różnych poziomach, ale częściej dotyczyła ona: zadowolenia, uczenia się i zachowań pracowników, natomiast rzadziej – rezultatów. Na podstawie badań można także stwierdzić, że ewaluacja efektywności szkoleń w bankach nie była działaniem spójnym, kompleksowym, systemowym, obejmowała zazwyczaj dwa etapy, rzadziej – trzy. Ocena byłaby bardziej dokładna, gdyby w badanych organizacjach częściej analizowano efektywność przedsięwzięć szkoleniowych w zakresie rezultatów, stosowano inne metody ewaluacji, np. ocenę ukierunkowaną, rentowności inwestycji w szkolenie czy *quasi*-prawną, a także gdyby połączono wnioski płynące z kilku z nich, a następnie sformułowano zalecenia pokontrolne i podjęto konieczne czynności korygujące.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Brinkerhoff R.O., *Achieving results from training*, Jossey-Bass, San Francisco 1987.

- Bukowska U., *Rozwój kompetencji pracowników*, w: *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, red. A. Szałkowski, Poltext, Warszawa 2002.
- Eseryel D., *Approaches to Evaluation of Training: Theory and Practice*, „Educational Technology & Society” 2002, No. 2.
- Janiak I., *Badanie efektywności szkoleń pracowniczych*, w: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, red. T. Listwan, S. Witkowski, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2001, nr 900.
- Kaufman R., Keller J.M., *Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick*, „Human Resource Development Quarterly” 1994, No. 4.
- Kirkpatrick D. L., *Evaluating Training Programs*, Berrett Koehler, San Francisco 1959.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Król H., *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Kunasz M., *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego” 2006, nr 1.
- Lewicka D., *Motywacyjna siła procedur personalnych*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Litwin J., *Szkolenie pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Łaguna M., *Szkolenia*, GWP, Gdańsk 2004.
- Mynarski S., *Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu Statistica*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Niedziela J., *Efektywność szkoleń*, „Gazeta Wyborcza”, dodatek „Szkolenia”, 24 czerwca 2002 r.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Olsen J., *The Evaluation and Enhancement of training transfer*, „International Journal of Training and Development” 1998, No. 1.
- Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.
- Phillips J.J., *A rational approach to evaluating training programs including calculating ROI*, „Journal of Lending and Credit Risk Management” 1997, No. 11.
- Phillips J.J., *Handbook of training evaluation and measurement methods*, Gulf, Houston 1991.
- Phillips J.J., *Return on Investment – in Training and Performance Improvement Programs*, Gulf Publishing Company, Houston 1997.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Rand Afrikaan University, *Evaluation: Study Guide for Diploma in Education*, Training and Development practice, RAU, Johannesburg 2003.
- Sienkiewicz Ł., *Wartościowanie kompetencji pracowników*, w: M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006.
- Stanisz A., *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, t. 1, *Statystyki podstawowe*, StatSoft Polska, Kraków 2006.
- Szambelańczyk J., *Wyzwania dla banków spółdzielczych w Polsce* [online], 2008, dostępny w Internecie: <http://www.bs.net.pl/upload/File/prezentacje/wyzwania.pdf>, dostęp: 21 czerwca 2009 r.
- Szczęśna A., Danilewicz D., *System szkoleń*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.
- Szczygieł M., *Z liniijką na pracownika, czyli o badaniach efektywności szkoleń* [online], 2003, dostępny w Internecie: http://menedzer.wp.pl/artykuly-r.php?tematyka=Kadry&id_ar=5011, dostęp: 1 października 2010 r.

- Warr P., Bunce D., *Trainee characteristics and the outcomes of open learning*, „Personnel Psychology” 1995, No. 2.
- Waściński T., *Metodologia badań w zakresie kształtowania potrzeb szkoleniowych*, w: T. Waściński, K. Kiedrowska, *Ekonomiczność szkoleń pracowników. Poradnik menedżera*, Elipsa, Warszawa 2002.
- Waściński T., Kiedrowska K., *Ekonomiczność szkoleń pracowników. Poradnik menedżera*, Elipsa, Warszawa 2002.
- Wolfson R., *Evaluating a learning Programme*, w: *ETD Practices in South Africa*, red. M. Meyer, J. Mabaso, K. Lancaster, Butterworths, Durban 2002.
- Worthen B.R., Sanders J. R., *Educational evaluation*, Longman, New York 1987.
- Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.

Kompetencje kadry menedżerskiej i pracowników polskich organizacji

Urban Pauli

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Oczekiwania pracodawców względem kompetencji absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

***Streszczenie.** Artykuł stanowi podsumowanie wstępnych wyników badań poświęconych analizie wymagań pracodawców względem kompetencji absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badania te prowadzone były w ramach projektu „Diagnoza i rozwój kompetencji zawodowych wyznacznikiem sukcesu na rynku pracy”, który jest dofinansowany ze środków EFS. W artykule wymieniono dwadzieścia najczęściej poszukiwanych przez pracodawców kompetencji oraz przedstawiono szczegółowe opisy dziesięciu z nich. Opisy te powstały na podstawie informacji pozyskanych w trakcie wywiadów z pracownikami działów personalnych lub z menedżerami.*

1. Wprowadzenie

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie wraz z Akademickim Centrum Kariery realizuje projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej pod nazwą „Diagnoza i rozwój kompetencji zawodowych wyznacznikiem sukcesu na rynku pracy”. Jednym z realizowanych zadań jest opracowanie poradnika rozwoju zawodowego, który obejmować będzie między innymi opisy wymagań pracodawców w zakresie kompetencji absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (UEK).

Opisy kompetencji wykorzystane zostaną jako podstawa do przygotowania szkoleń i warsztatów realizowanych przez Akademickie Centrum Kariery, a także stanowić będą istotną informację dla wykładowców, kształcących studentów na oferowanych przez UEK specjalnościach, o obszarach wiedzy i umiejętności, które należy rozwijać. Poradnik rozwoju zawodowego, wraz z opisami wymagań pracodawców, skierowany będzie do obecnych, jak i przyszłych studentów oraz do absolwentów UEK. Mamy nadzieję, że pozwoli im on na dokonywanie bardziej trafnych wyborów, dotyczących kierunków i sposobów rozwoju zawodowego.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wstępnych wyników badań, które przeprowadzone zostały na grupie 35 pracodawców i obejmują 102 stanowiska pracy. Na podstawie zrealizowanych wywiadów stworzona została lista ponad 50 kompetencji, które, zdaniem przedstawicieli firm, warunkują osiągnięcie założonego poziomu efektywności pracy na oferowanych stanowiskach.

W pierwszej części artykułu przedstawione zostaną podstawowe definicje dotyczące kompetencji, które stanowiły podstawę do prowadzonych badań. W drugiej scharakteryzowany zostanie sposób prowadzenia badań. W części trzeciej przedstawione zostaną najbardziej pożądane przez pracodawców kompetencje.

2. Pojęcie i istota kompetencji

Kompetencje stanowią podstawę realizowania funkcji personalnej w wielu przedsiębiorstwach. Stanowią element spajający obszary zarządzania pracownikami obejmujące rekrutację i selekcję, ocenianie, rozwój, planowanie karier, wynagradzanie. Rola kompetencji szczególnie mocno jest wyeksponowana w dużych, międzynarodowych przedsiębiorstwach, w których ze względu na podobieństwo pełnionych funkcji lub ról (w różnych oddziałach, działach) wskazane jest dokonanie standaryzacji oczekiwań organizacji względem pożądanych zachowań. Można bowiem stwierdzić, że definiowanie kompetencji jest obecnie sposobem wyrażenia jej oczekiwań zarówno pod względem wyników na poszczególnych stanowiskach, jak i sposobów ich osiągnięcia. Kompetencje na stanowiskach pracy poprzez ich rozwinięcia behawioralne (wskaźniki behawioralne, wyznaczniki behawioralne, zachowania wskaźnikowe) informują pracowników jak mają się zachowywać, działać, by osiągnąć przypisane im cele.

Takie rozumienie kompetencji bazuje na podejściu sformułowanym przez R. Boyatzisa, w którym stwierdza on, że kompetencje to wiedza, motywacja, cechy osobowościowe, umiejętności, pełnione role społeczne, które są kluczowe dla efektywnego realizowania zadań na stanowisku pracy¹. Kompetencje w tym ujęciu obejmują swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy². Kompetencje odnoszą się zatem do ludzi i oceniane są poprzez występujące zachowania. Rozumienie to jest nieco odmienne od tego, które powstało w Wielkiej Brytanii (*competence* – model brytyjski, *competency* – model amerykański), model brytyjski odnosi się bowiem do standardów wykonania i koncentruje na wynikach i zadaniach. Wskazuje na minimalny poziom spełnienia oczekiwań³.

¹ R. Boyatzis, *The Competent Manager*, Jon Wiley & Sons, New York 1982, s. 23.

² A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 117.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 2., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 152.

Powiązanie kompetencji z efektami na stanowiskach pracy powoduje, że konieczne jest uwzględnienie wyników pracy w procesie ich definiowania. Metodą, która w sposób kompleksowy pozwala na dookreślenie wymagań wobec pracowników, jest analiza zdarzeń istotnych w ramach kluczowych obszarów wyników dla danego stanowiska pracy⁴. Metoda ta została zastosowana przez R. Boyatzisa, który analizował zachowania menedżerów amerykańskich w kluczowych obszarach ich działania. Właściwie przeprowadzony proces identyfikacji kompetencji powinien rozpocząć się od dokładnego określenia celu stanowiska i występujących na nim zadań. Na podstawie tych informacji dokonuje się analizy zdarzeń, które warunkują efektywność w ramach kluczowych obszarów wyników. Są one zwykle zestawem najczęściej występujących sytuacji, mogą również obejmować zdarzenia incydentalne, które istotnie wpływają na osiągnięte wyniki. Kolejnym etapem jest analiza zidentyfikowanych zdarzeń pod kątem zachowań, jakie są pożądane. Zachowania te opisują w sposób szczegółowy postępowanie danej osoby, pozwalają udzielić odpowiedzi na pytania, co pracownik robi, jak się zachowuje. Lista zachowań zidentyfikowanych dla wszystkich zdarzeń istotnych powinna być w kolejnym etapie pogrupowana ze względu na ich podobieństwo. Pozwala to na opracowanie zestawu kompetencji, opisanych przez szczegółowe wyznaczniki behawioralne. W ten sposób powstaje profil (model) kompetencyjny dla danego stanowiska pracy.

Wiele organizacji, tworząc profile stanowisk pracy, dokonuje podziału zawartych w nich kompetencji na dwie grupy: kompetencje organizacyjne i stanowiskowe. Kompetencje organizacyjne (korporacyjne) wspierają realizację misji firmy i obejmują zasadniczo wszystkich pracowników⁵. Kompetencje stanowiskowe stanowią uzupełnienie kompetencji korporacyjnych i odnoszą się w sposób bezpośredni do specyfiki zadań wykonywanych na stanowiskach pracy.

Proces identyfikowania kompetencji z wykorzystaniem analizy zdarzeń istotnych jest bardzo złożony i czasochłonny. Ze względu na powszechność stosowania modeli kompetencyjnych we współczesnych organizacjach coraz częściej, do opracowywania wymagań kompetencyjnych dla stanowisk pracy, stosuje się metodę ekspercką. Polega ona na adaptowaniu do potrzeb organizacji opisanych już kompetencji. Modyfikacji podlegają niektóre zachowania, by oddać specyfikę pracy w danej firmie lub na danym stanowisku.

3. Charakterystyka prowadzonych badań

W ramach realizowanego projektu, w celu zidentyfikowania pożądanych przez pracodawców kompetencji zastosowano podejście łączące elementy analizy zdarzeń istotnych oraz metody eksperckiej.

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 263.

⁵ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 39.

Pierwszym etapem prac badawczych było dokonanie wstępnej analizy ofert pracy oraz praktyk oferowanych studentom UEK. Na tej podstawie zidentyfikowano najczęściej oferowane stanowiska pracy oraz pracodawców zatrudniających największą liczbę studentów, absolwentów. Kolejnym działaniem było dookreślenie potencjalnych pracodawców, oferujących pracę dla absolwentów pozostałych kierunków i specjalności realizowanych w UEK. Na tej podstawie opracowano listę organizacji, mogących udzielić informacji na temat oczekiwań względem absolwentów UEK.

Kolejnym etapem było przygotowanie „Karty wymagań pracodawcy”, która w sposób syntetyczny pozwoliłaby na zebranie informacji niezbędnych do zidentyfikowania pożądaných kompetencji. W karcie tej uwzględnione zostały między innymi takie obszary jak: **nazwa stanowiska pracy, główny cel stanowiska, realizowane zadania, współpraca wewnętrzna i zewnętrzna, wymagania w zakresie wiedzy, wymagane umiejętności, predyspozycje, cechy osobowe**. Pozyskanie informacji dotyczących celu stanowiska i realizowanych zadań jest szczególnie istotne w odniesieniu do organizacji, które nie posiadają zdefiniowanych kompetencji. Pozwala to bowiem na ich dookreślenie, na podstawie posiadanej wiedzy oraz funkcjonujących w innych firmach opisów.

Etap trzeci prowadzonych badań obejmuje przeprowadzenie spotkań w firmach. Łącznie w związku z założeniami w projekcie opisanych zostanie 180 stanowisk pracy w różnych firmach odnoszących się do specjalności realizowanych w ramach oferowanych przez UEK kierunków. Podstawą do przygotowania opisów są wywiady ze specjalistami ds. personalnych lub menedżerami zatrudniającymi osoby na analizowanych stanowiskach.

Kolejny etap obejmować będzie analizę pozyskanych informacji i opracowanie zestawu kompetencji wraz z ich rozwinięciem w postaci zachowań wskaźnikowych odnoszących się do zadań wykonywanych na analizowanych stanowiskach. Dzięki temu powstanie spójny opis kompetencji, umożliwiający studentom i absolwentom zapoznanie się z wymaganiami pracodawców oraz pozwalający na bardziej świadome planowanie swojej kariery.

4. Kluczowe kompetencje absolwentów w kontekście oczekiwań pracodawców

Przeprowadzone badania pozwoliły na zebranie informacji o ponad 80 kompetencjach poszukiwanych przez pracodawców u absolwentów uczelni ekonomicznych. Ich analiza pozwoliła na opracowanie katalogu ponad 30 kompetencji, które pojawiały się wielokrotnie w opisach wymagań. W niniejszym artykule przedstawiono 20 najczęściej powtarzających się kompetencji wraz z częstotliwością ich występowania w grupie 102 stanowisk (tab. 1). Dodatkowo w dalszej części artykułu w sposób szczegółowy opisano pierwsze dziesięć z nich.

Tabela 1. Najczęściej poszukiwane przez pracodawców kompetencje

Lp.	Nazwa kompetencji	Liczność	Udział [%]
1.	Umiejętność komunikowania się	78	76
2.	Umiejętności komputerowe (poziom użytkownika)	59	58
3.	Dokładność, sumienność w wykonywaniu obowiązków	58	57
4.	Umiejętność organizacji pracy własnej	57	56
5.	Znajomość języków obcych	56	55
6.	Analityczne myślenie	54	53
7.	Wiedza o specyfice pracy	40	39
8.	Współpraca zespołowa	37	36
9.	Kreatywność	33	32
10.	Ukierunkowanie na własny rozwój	31	30
11.	Odporność na stres	26	25
12.	Umiejętność nawiązywania i budowania relacji	25	25
13.	Zorientowanie na klienta wewnętrznego i zewnętrznego	24	24
14.	Ukierunkowanie na cel	23	23
15.	Samodzielność, podejmowanie decyzji	20	20
16.	Inicjatywa	19	19
17.	Umiejętność pracy pod presją czasu	19	19
18.	Umiejętności handlowe	19	19
19.	Terminowość realizacji zadań	14	14
20.	Umiejętność pracy w wielozadaniowym środowisku	14	14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Najczęściej poszukiwaną przez pracodawców jest „**Umiejętność komunikowania się**”. Na podstawie specyfiki realizowanych zadań, a także informacji pozyskanych od przedstawicieli firm kompetencję tę można zdefiniować jako: właściwe radzenie sobie w sytuacjach wymagających częstych kontaktów zarówno z klientami, współpracownikami, jak i przełożonymi. Kompetencja ta przejawiać się będzie w dokładnym przekazywaniu informacji dotyczących specyfiki realizowanych zadań i w precyzyjnym określaniu własnych oczekiwań. Umiejętności komunikacyjne wykorzystywane będą podczas udziału w spotkaniach, konferencjach i sympozjach w celu jasnego i trafnego prezentowania swoich pomysłów, poglądów i podejścia organizacji/działu do kwestii będących przedmiotem rozmów. Istotnym elementem tej kompetencji jest również umiejętność zadawania pytań, umożliwiających pozyskanie niezbędnych informacji lub doprecyzowanie ich w sytuacji pojawienia się wątpliwości. Dodatkowo kompetencja ta obejmuje aktywne słuchanie, pozwalające na pełne zrozumienie rozmówcy i dokonywanie podsumowań częściowych w celu uzgodnienia sposobu rozumienia omawianych kwestii. Osoba posiadająca umiejętność komunika-

nia się potrafi w odpowiedni sposób dobrać argumenty, które odnoszą się do potrzeb i oczekiwań odbiorcy (klienta wewnętrznego i zewnętrznego). Jej wypowiedzi są jasne i klarowne, a także dopasowane do stylu komunikowania się rozmówcy. Kompetencja ta obejmuje również przekazywanie informacji w formie pisemnej – formułowanie jasnych komunikatów w postaci e-maili, procedur, listów czy raportów, umożliwiających szybkie i precyzyjne dotarcie do niezbędnych informacji.

Wymieniane jako drugie, „**Umiejętności komputerowe**” odnoszą się do znajomości programów i systemów z poziomu użytkownika. Szczególną uwagę pracodawcy zwracają na znajomość Excela, który jest podstawowym narzędziem pracy w większości organizacji, wymagana jest też znajomość bardziej zaawansowanych funkcji tego programu. Kolejnym interesującym wymaganiem jest znajomość i biegłość w posługiwaniu się portalami społecznościowymi. Dotyczy to w szczególności stanowisk związanych z rekrutacją i selekcją, employer brandingiem, odpowiedzialnością społeczną, marketingiem i sprzedażą. Znajomość portali społecznościowych jest niezbędna w celu budowania sieci relacji i wzajemnych powiązań (networking). W zależności od specyfiki stanowiska pracy wymagana jest również znajomość specjalistycznych programów dotyczących produkcji i logistyki, analiz statystycznych (SPSS, Access), procesów kadrowych czy też systemów integrujących różne obszary działalności, jak np. SAP.

Na trzecim miejscu wymieniana była „**Dokładność i sumienność**”, której oczekuje 57% badanych pracodawców. Na podstawie pozyskanych informacji można ją zdefiniować jako: troskę o wypełnianie wszystkich swoich obowiązków zgodnie z procedurami wewnętrznymi i obowiązującym prawem. Większość realizowanych zadań wiąże się z wprowadzaniem danych do systemów wewnętrznych w celach archiwizacyjnych oraz z analizowaniem ich. Dodatkowo wyniki pracy bardzo często stanowią podstawę pracy dla innych działów czy komórek traktowanych jako klienci wewnątrzni. Dokładność zabezpieczać będzie w takich sytuacjach poprawność i odpowiednią jakość wykonywanej pracy. Kompetencja ta odnosić się będzie również do kontaktów z klientami zewnętrznymi i podwykonawcami w zakresie precyzyjnego ustalania wymagań i warunków współpracy. Dokładność i sumienność rozumiana jest również jako wykonywanie swoich obowiązków sprawnie i bez zbędnych opóźnień. W sytuacji zakończenia jednego zadania wskazane jest podejmowanie kolejnego, związanego z planem pracy. Osoba posiadająca tę kompetencję powinna mieć nawyk sprawdzania, weryfikowania wyników swojej pracy, by unikać popełniania błędów.

Kolejną kompetencją, którą najczęściej wskazywali pracodawcy, jest „**Umiejętność organizacji pracy własnej**”, rozumiana jako świadomość celów i zadań przypisanych do stanowiska pracy oraz podejmowanie aktywności ukierunkowanych na ich realizację w wyznaczonym terminie i na odpowiednim poziomie jakościowym. Wielokrotnie czynności realizowane na analizowanych stanowi-

skach wiążą się z pewną powtarzalnością. Zatrudniane osoby powinny w sposób dokładny planować pracę, by wykonać obowiązki. Organizacja pracy własnej wiąże się również z umiejętnością szacowania czasu realizacji poszczególnych zadań oraz wymaganych powiązań pomiędzy nimi. W zakres tej kompetencji wchodzi także świadomość wszystkich czynności, jakie należy zrealizować w ramach procesów oraz niezbędnych zasobów. Osoba posiadająca tę kompetencję powinna samodzielnie pozyskiwać niezbędne środki i materiały umożliwiające wykonywanie zadań w odpowiednim czasie. Organizacja pracy własnej to także planowanie aktywności w sposób pozwalający na wykonywanie zadań dodatkowych, nieprzewidzianych, a posiadających wysoki priorytet. W sytuacjach takich osoba posiadająca tę kompetencję powinna wykazywać się elastycznością i gotowością do modyfikowania planów działania.

„**Znajomość języków obcych**” jest kompetencją, którą wymieniła ponad połowa pracodawców. We wszystkich sytuacjach na pierwszym miejscu wskazywana była znajomość języka angielskiego na poziomie co najmniej dobrym. Wynika to w głównej mierze z dwóch powodów: konieczności bezpośredniego kontaktowania się z osobami z zagranicy oraz z konieczności pracy na systemach lub programach anglojęzycznych. Kontakty z osobami z zagranicy obejmują współpracę z klientami oraz dostawcami w zakresie ustalania warunków handlowych, zamawiania towarów lub ich obsługi. Dodatkowo w wielu firmach zatrudniane są osoby z innych krajów lub specyfika pracy wymaga ciągłych kontaktów z zatrudnionymi w oddziałach zlokalizowanych w innych krajach. Znajomość języków obcych jest wymagana do przygotowywania i przeprowadzania prezentacji dla odbiorców obcojęzycznych. Specyfika pracy na analizowanych stanowiskach obejmuje również wykonywanie zadań z wykorzystaniem zintegrowanych systemów i programów komputerowych. Znajomość języków będzie wykorzystywana nie tylko do rozumienia zawartych w nich danych, ale także do ich przetwarzania i opracowywania raportów. Istotne w odniesieniu do tej kompetencji jest to, że wiele firm wymaga znajomości co najmniej dwóch języków obcych. W większości wypadków oczekiwania skierowane są na drugi język europejski, np. niemiecki, francuski, ale niektóre z firm oczekują znajomości np. języka rosyjskiego czy hebrajskiego.

Na szóstym miejscu ponad połowa pracodawców (53%) wskazała „**Analityczne myślenie**”. Odnosi się ono w głównej mierze do zdolności przetwarzania informacji i wyciągania na ich podstawie wniosków. Zadania na stanowiskach oferowanych absolwentom obejmują procesy związane z wprowadzaniem danych, analizowaniem ich i przygotowaniem raportów na potrzeby klientów wewnętrznych i zewnętrznych. W większości wypadków są to informacje finansowo-księgowo lub z działów produkcyjnych i logistycznych. Osoby posiadające tę kompetencję powinny w sposób biegły zauważać powiązania pomiędzy poszczególnymi danymi i na ich podstawie identyfikować związki przyczynowo-

-skutkowe. Wynikiem przeprowadzonych analiz jest opracowanie raportów i zestawień, zawierających kluczowe z punktu widzenia procesów decyzyjnych informacje. W zakres tej kompetencji wchodzi również umiejętność prognozowania i przewidywania trendów występujących na rynku. Dotyczy to np. stanowisk związanych z obsługą klienta czy też analizami ekonomicznymi.

„**Wiedza o specyfice pracy**” wskazana została przez 40 pracodawców. Liczba ta odnosi się jednak do organizacji, które w sposób precyzyjny były w stanie wskazać swoje oczekiwania. Wielu pracodawców podawało bowiem konieczność ukończenia studiów ekonomicznych i posiadanie ogólnej wiedzy ekonomicznej bez podawania konkretnych jej obszarów. Wskazane przez pracodawców oczekiwania odnosiły się w głównej mierze do pięciu podstawowych obszarów: księgowości, finansów, informatyki, logistyki, jakości. W zakresie księgowości kluczowa dla pracodawców jest znajomość przepisów prawnych i księgowania dokumentów, a także opracowywania zestawień i analiz. W odniesieniu do finansów zwracano uwagę na wiedzę z zakresu opracowywania analiz finansowych, umożliwiających efektywne zarządzanie firmą, oraz z zakresu procesów inwestycyjnych i źródeł finansowania działalności. Wiedza z informatyki odnosi się do znajomości programów i narzędzi umożliwiających wykonywanie zadań na zajmowanych stanowiskach. Przykładami mogą być LINUX, bazy danych SQL, język JAVA. Wiedza z zakresu logistyki obejmuje zasady i narzędzia planowania procesów transportowych w firmie oraz gospodarki materiałowej. W odniesieniu do jakości kluczowa jest znajomość systemów, np. ISO/TS, ISO/IEC, oraz wiedza z zakresu projektowania i implementowania narzędzi kontrolnych.

Kolejną kompetencją oczekiwaną przez pracodawców jest „**Współpraca zespołowa**”, która obejmuje efektywne współdziałanie w ramach działów, zespołów zadaniowych lub projektowych. Współpraca zespołowa odnosi się do budowania odpowiednich relacji i atmosfery w pracy, umożliwiającej osiągnięcie celów indywidualnych i zespołowych. Kluczowa dla tej kompetencji jest otwartość w zakresie przekazywania i dzielenia się niezbędnymi informacjami z innymi. Dodatkowo współpraca zespołowa obejmuje udzielanie sobie wzajemnego wsparcia w zakresie realizowanych zadań. W sytuacji gdy niezbędna jest pomoc innym, oczekiwane jest dzielenie się doświadczeniami i pomysłami bez oporów i z własnej inicjatywy. Współpraca zespołowa rozumiana jest także jako wspólne dzielenie obowiązków i zadań pomiędzy poszczególnych członków, w sposób umożliwiający ich efektywną realizację. W zakresie tej kompetencji znajduje się również przejmowanie odpowiedzialności za wyniki pracy zespołu.

„**Kreatywność**” jako pożądana kompetencja została wskazana przez 33 firmy. Rozumiana jest jako inicjowanie zmian, poszukiwanie nowych sposobów działania i generowanie pomysłów umożliwiających osiągnięcie zakładanych celów lub podnoszenie efektywności pracy. Osoby posiadające tę kompetencję nie są przywiązane do utartych schematów i sposobów postępowania. W sposób ciągły

poszukują nowych rozwiązań, a pojawiające się pomysły starają się wdrożyć do organizacji. Kreatywność obejmuje poszukiwanie nowych sposobów dotarcia do grup potencjalnych klientów lub proponowanie nowych produktów, usług spełniających oczekiwania odbiorców. Kompetencja ta wykorzystywana będzie podczas akcji promujących zarówno produkty czy usługi, jak i wizerunek pracodawcy. W wielu firmach kreatywność zestawiana jest z procesem ciągłego doskonalenia realizowanych procesów wewnętrznych. Podnoszenie jakości pracy wymaga bowiem wprowadzania innowacji w sposobie działania.

Na kolejnym miejscu wskazano „**Ukierunkowanie na własny rozwój**”. Oznacza ono według pracodawców otwartość na pozyskiwanie nowej wiedzy dotyczącej sposobu pracy i realizowanych zadań, a także na podejmowanie inicjatywy w zakresie rozwoju swoich kompetencji. W pierwszym okresie zatrudnienia wskazane jest pozyskiwanie wiedzy dotyczącej procesów występujących w firmie, stosowanych procedur i zasad realizacji zadań. W sytuacji pojawienia się wątpliwości pożądane jest dopytywanie lub samodzielne poszukiwanie niezbędnych informacji. Osoba posiadająca tę kompetencję śledzi, z własnej inicjatywy, pojawiające się informacje w prasie branżowej, opracowaniach, raportach publikacjach naukowych, by aktualizować wiedzę. Przejawem tej kompetencji jest też uczestniczenie w konferencjach, sympozjach i spotkaniach w celu pozyskania informacji umożliwiających podniesienie efektywności pracy. Osoba zorientowana na własny rozwój wykazuje się świadomością obszarów doskonalenia, a efekty swojej pracy analizuje pod kątem możliwości poprawy i kierunków dalszego kształcenia.

5. Podsumowanie

Przedstawione opisy kompetencji bazują na informacjach pozyskanych od pracodawców i zostały uogólnione, bez uwzględniania specyfiki pracy na poszczególnych stanowiskach.

Zaprezentowane informacje wskazują, że, z wyjątkiem wiedzy o specyfice pracy oraz języków obcych, kompetencje pożądane przez pracodawców nie stanowią bezpośredniej podstawy realizowanych przedmiotów w ramach większości specjalności oferowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Należy jednak podkreślić, że sposób prowadzenia zajęć, a także ich specyfika uwzględnia rozwój kompetencji, których oczekują pracodawcy. Przykładem mogą być umiejętności analityczne, które rozwijane są praktycznie w ramach każdego przedmiotu obejmującego np. finanse, rachunkowość, ekonomię, statystykę czy też matematykę. Umiejętności komunikacyjne rozwijane są w UEK w ramach przedmiotu „komunikacja interpersonalna” realizowanego na niektórych specjalnościach, ale również podczas ćwiczeń czy też warsztatów realizo-

wanych na innych przedmiotach. Podobnie jest w przypadku kreatywności, która może być rozwijana podczas wykonywania prac projektowych na zaliczenie.

Wydaje się jednak, że większość studentów i absolwentów nie ma świadomości oczekiwań pracodawców w zakresie pożądaných kompetencji oraz ich rozumienia. Powoduje to niewykorzystanie pojawiających się okazji do własnego rozwoju, a tym samym lepszego przygotowania się do wejścia na rynek pracy.

Jednym z głównych celów realizowanego projektu („Diagnoza i rozwój kompetencji wyznacznikiem sukcesu na rynku pracy”) jest uświadomienie studentom i absolwentom wymagań oraz wskazanie na możliwości rozwoju poszczególnych kompetencji. Kolejnym działaniem realizowanym w ramach projektu będzie przeprowadzenie Akademii Rozwoju, obejmującej warsztaty i szkolenia z zakresu zidentyfikowanych kompetencji. Będą one realizowane przez pracodawców lub specjalistów w danej dziedzinie.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 2, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Boyatzis R., *The Competent Manager*, Jon Wiley & Sons, New York 1982.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.

Eugeniusz Michalski

Politechnika Koszalińska

Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa

***Streszczenie.** Na początku niniejszego opracowania przedstawiono paradygmat kompetencji kierownika, umiejętności kierownika i zarządzanie oparte na wartościach. Następnie analizie poddano czynniki determinujące sprawność i skuteczność zarządzania. Z kolei podano elementy zarządzania opartego na wartościach. W końcowej części rozpatrzono wpływ kultury przedsiębiorstwa i kwestii etycznych na kompetencje kierownika.*

1. Wprowadzenie

Żyjemy w świecie, w którym dobrobyt materialny i życie codzienne ludności zależy w dużym stopniu od sprawnego i skutecznego zarządzania. Kompetentne zarządzanie gospodarką narodową prowadzi do niezakłóconego zaopatrzenia ludności w środki do życia i tworzy warunki egzystencji. Nadaje pracy sensowność, a przedsiębiorstwu większą możliwość reagowania na wyzwania konkurencyjne i zmieniające się środowisko w kraju i na świecie.

Przez kompetencje pracowników rozumiemy najczęściej posiadanie wiedzy i doświadczenia, umożliwiającego prawidłowe wypełnianie obowiązków i podejmowanie właściwych decyzji. Kompetencja wynika nie tylko z zakresu uprawnień, ale także ze zdolności pracownika do robienia czegoś dobrze i efektywnie. W niniejszym opracowaniu kompetencje odniesiemy do kadry kierowniczej.

Celem opracowania jest próba określenia elementów paradygmatu kompetencji kierownika i analiza ich wpływu na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na początku scharakteryzujemy poszczególne elementy paradygmatu, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu technologii informacyjnej na proces podejmowania decyzji przez kierownika. Następnie analizie poddane zostaną umiejętności kierownika w świetle efektywności zarządzania i procesu tworzenia

wartości przez przedsiębiorstwo. W końcowej części rozpatrzone zostaną kompetencje kierownika na tle kultury przedsiębiorstwa i etyki biznesu.

Kompetencje kierownika przejawiają się w zarządzaniu czymś albo kimś, poprzez podejmowanie decyzji i koordynowanie działalności pracowników. Kompetentny kierownik powinien posiadać przede wszystkim dobre przygotowanie merytoryczne do spełniania klasycznych funkcji zarządzania, a więc planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Zarządzanie stwarza często kierownikowi dylematy rozpatrywania sytuacji, okoliczności i czynników rozstrzygających wybór między różnymi możliwościami funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa¹.

2. Paradygmat kompetencji kierownika

Kompetencje kierowników można ująć w paradygmat, czyli identyfikujący charakterystyczne cechy model postępowania. Paradygmat kompetencji został przedstawiony w tabeli 1. Paradygmat, jak każdy zalecany wzorzec, zawiera z natury rzeczy pewne uproszczenia w stosunku do rzeczywistych cech kierownika i sposobu działania w określonej sytuacji społeczno-gospodarczej kraju, regionu lub miejscowości oraz powiązań przedsiębiorstwa ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym. Paradygmat kompetencji kierownika składa się z pięciu elementów: wiedzy, *know-how*, motywacji, uwarunkowań i odpowiedzialności. Synchronizacja tych elementów przez kierownika daje efekt synergiczny.

Wiedza jest to świadomość zasobu wiadomości i skala ich zrozumienia przez kierownika przed podjęciem i w trakcie realizacji decyzji. Wiedzę zdobywa się przez naukę i doświadczenie. Jest to także szczegółna informacja na interesujący decydenta przedmiot. Monitorowane są przeobrażenia i trendy rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, regionu i środowiska lokalnego, a metodologia podejmowania decyzji podlega nieustannemu doskonaleniu. Wiedza i dostępna informacja służą przede wszystkim do rozpoznania i zdefiniowania problemów. Następnie określamy kryteria wyboru i oceny decyzji, nadajemy wagę poszczególnym kryteriom, generowane są opcje rozwiązań, a po wdrożeniu decyzji oceniane są efekty.

Coraz większą rolę w procesie podejmowania decyzji i rozpoznawania bieżącej sytuacji na rynku odgrywa technologia informacyjna. Technologia informacyjna jest to zespół środków, takich jak komputery i ich urządzenia zewnętrzne oraz sieci komputerowe i oprogramowanie, jak również telekomunikacja, które służą do zdobywania i posługiwania się informacją. Technologia informacyjna dostarcza kierownikowi narzędzia, za pomocą których może otrzymywać, selekcjonować, analizować, przetwarzać i przekazywać informacje zwierzchnikom, współpracownikom i podwładnym.

¹ S.C. Albright, W. L. Wiston, *Practical Management Science*, South-Western Learning, Mason 2009, s 13.

Tabela 1. Paradygmat kompetencji kierownika

Cechy	Dominanty
Wiedza	Wiadomości nabyte podczas studiowania i zbierania informacji, które ułatwiają wybór i wdrażanie racjonalnej decyzji, rzucanie i przyjmowanie wyzwań konkurentów, ustawiczne poszerzanie horyzontów poznania
Know-how	Umiejętności wykorzystania posiadanej wiedzy, informacji i doświadczenia, posługiwanie się nowoczesnymi metodami i technikami zarządzania, wyciąganie wniosków z sukcesów lub niepowodzeń własnych i konkurentów
Motywacja	Uruchamianie bodźców w przedsiębiorstwie, które pozytywnie wpływają na motywację postępowania i postawy pracowników oraz skłaniają ich do inicjatyw, innowacji, podążania za nowoczesnością i przedkładania interesów przedsiębiorstwa ponad interesy partykularne
Warunki	Stwarzanie klimatu do nowatorstwa, sprawnego i skutecznego działania, stosowania nowoczesnej technologii; usuwanie barier i ograniczeń utrudniających racjonalne gospodarowanie, przyjmowanie i rzucanie wyzwań konkurentom w skali przedsiębiorstwa, kraju i Unii Europejskiej
Odpowiedzialność	Dobre wypełnianie obowiązków nałożonych na zarząd przedsiębiorstwa i pracowników, przestrzeganie prawa i etyki biznesu, ponoszenie odpowiedzialności wobec społeczeństwa i ochrona środowiska naturalnego

Źródło: Opracowanie własne.

Wartość i zakres wykorzystywania informacji zależy od tego, czy służy do odpowiedzi na postawione pytanie. Ogromna ilość możliwości, jaką daje technologia informacyjna do podejmowania decyzji, jest trudna do opisania². Na skutek postępu w technologii informacyjnej wzrasta, na przykład, zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia i utrzymywania relacji z każdym nabywcą oddzielnie w odpowiednim czasie i dopasowywaniu produktu do jego szczególnych pragnień (*customization*). Przedsiębiorstwa gromadzą informację z minionych transakcji kupna–sprzedaży, prognoz PKB i demograficznych, analiz psychograficznych, środków masowego przekazu, preferencji dostawców oraz reklamacji i sondaży opinii nabywców produktów. Jednakże nie każda informacja warta jest uwagi.

Wartość informacji dla podejmowania decyzji można oszacować według wzoru:

$$W(d_i) - W(d) = K_i,$$

gdzie:

$W(d_i)$ – wartość decyzji, która przyniosła korzyści (pożytek) z informacji,

$W(d)$ – wartość decyzji bez korzyści z informacji,

K_i – koszt uzyskania informacji.

² B. Sojkin, *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009, s. 72-73.

Zakładamy, że $W(d_i) - W(K_i) > W(d)$, czyli wzrost wartości decyzji musi przekraczać koszt uzyskania informacji. W przeciwnym razie wystąpi marnotrawstwo wysiłków i środków. Wartości te nie są łatwe do mierzenia, ponieważ często trudno jest określić ryzyko i korzyści z podjętej decyzji. Można jednak zastosować ilościowe i jakościowe metody wspomagania decyzji, które umożliwiają obliczanie i porównywanie alternatywnych rozwiązań. W tworzeniu nowych wartości kładzie się nacisk nie tyle na majątek rzeczowy (*tangible assets*), ile na nienamacalny (*non-tangible assets*). Wartości uzyskiwane na rynku pochodzą coraz częściej z marki, bazy nabywców oraz relacji z dostawcami i pośrednikami handlowymi oraz kapitału intelektualnego pracowników.

W paradygmacie wyróżniono cztery cechy kompetencji kierownika, które są niezbędne do spożytkowania wiedzy i informacji: (1) *know-how*, (2) motywacja, (3) warunki sprzyjające do podjęcia i wdrożenia decyzji oraz (4) odpowiedzialność społeczna³.

Know-how są to pomysły, uzdolnienia i umiejętności zastosowania praktycznego zdobytej wiedzy. Umiejętności kierownika poddane zostaną szerszemu omówieniu w dalszej części opracowania.

Motywacja stwarza powody i chęci do podjęcia lub zaniechania jakiegoś działania, w sposób świadomy lub nieświadomy. Jest siłą napędową do poszukiwania oryginalnego pomysłu, uzasadnienia zaangażowania do jego realizacji sił i środków. Kierownik, jako inicjator nowego przedsięwzięcia, oczekuje na zachęty i wsparcie ze strony rady nadzorczej, zwierzchnika, współpracowników i środowiska zewnętrznego.

Przez warunki rozumiemy ogół szczególnych czynników i okoliczności, które wpływają pozytywnie i negatywnie na podejmowanie oraz wdrażanie decyzji. O warunkach decydują dysponowane środki, przyjęte założenia, sposób, w jaki decyzja jest podejmowana oraz skala ryzyka i istniejących ograniczeń. Znajduje to wyraz w szansach, komforcie pracy, bezpieczeństwie lub potencjalnym zagrożeniu. Warunki do rozwoju i spożytkowania kompetencji kierownika rozpatrywać możemy na czterech poziomach: międzynarodowym, krajowym, lokalnym i przedsiębiorstwa⁴.

Atrybutem kompetencji kierownika jest przestrzeganie prawa, etyki biznesu i ponoszenie odpowiedzialności. Kierownik odpowiada za swoje czyny wobec zwierzchników, współpracowników, udziałowców i środowiska zewnętrznego. Skala odpowiedzialności wynika z pozycji, jaką kierownik zajmuje w przedsiębiorstwie, zakresu uprawnień, rodzaju pracy i ryzyka towarzyszącego podejmowanej decyzji.

³ E. Michalski, *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 200.

⁴ C.A. Bartlett, P.W. Beamish, *Transnational Management*, McGraw-Hill, New York 2008, s. 9-10.

Przedsiębiorstwo, a więc również każdy kierownik, musi równoważyć społeczną odpowiedzialność z interesami nabywców, pracowników, dostawców i udziałowców oraz dążyć do maksymalizowania pozytywnego i minimalizowania negatywnego wpływu działalności na społeczeństwo. Ogólnie rzecz biorąc, przedsiębiorstwo może stosować cztery strategie podejścia do społecznej odpowiedzialności: negocjowanie, obrona, przyjęcie odpowiedzialności i przeciwdziałanie⁵. Poczucie odpowiedzialności społecznej wymaga poznania, jakie następstwa działalności mogą być szkodliwe dla społeczeństwa oraz przeciwdziałania niepożądanym skutkom lub ich szybkiego usuwania.

3. Umiejętności kierownika

Drugi element paradygmatu, czyli umiejętności kierownika, rozpatrywane są często na tle roli, jaką odgrywa w przedsiębiorstwie. Rola wyznacza oczekiwany sposób postępowania i współdziałania kierownika z innymi ludźmi. Role kierowników można podzielić na trzy grupy, opierając się na kryteriach: stosunków międzyludzkich, przekazywania informacji i podejmowania decyzji.

Stosunki międzyludzkie wyznaczają obowiązki ceremonialne, symboliczne i socjologiczne, związane z piastowaniem stanowiska kierowniczego. Role informacyjne kierownika łączą się z otrzymywaniem, gromadzeniem i upowszechnianiem wiadomości ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Role decyzyjne polegają na dokonywaniu wyborów różnych możliwości działania i podejmowaniu decyzji.

Role kierownika zazębiają się z wykonywanymi funkcjami (np. funkcja planowania z rolą rozdziału zasobów i rolą przedsiębiorcy, a funkcja przewodzenia z motywowaniem) oraz powinny cechować się odpowiednimi umiejętnościami, najlepiej popartymi długoletnim doświadczeniem.

Możemy wyróżnić cztery kluczowe umiejętności kierownika: techniczne, interpersonalne, kreatywne i diagnostyczne. Na rysunku 1 przedstawiono zakres podstawowych umiejętności kierownika w zależności od szczebla zarządzania.

Umiejętności techniczne obejmują zastosowanie wiedzy i osiągnięcie biegłości w pewnej dziedzinie, takiej jak inżynieria, komputery, finanse, marketing czy produkcja, które są niezbędne do wykonywania konkretnej pracy i określonych zadań (np. montaż maszyny na linii produkcyjnej, modernizacja produktu, podjęcie produkcji i wprowadzenie na rynek nowych produktów, rachunek kosztów i wyników, prognozowanie popytu lub napisanie raportu). Umiejętności techniczne mogą być w mniejszym zakresie wykorzystywane na wyższych szczeblach zarządzania, ale nawet naczelnicy kierownicy muszą mieć kompetencyjny zakres wiedzy technicznej łączącej się z branżą przemysłową, do której należy dane przedsiębiorstwo i rodzajem nadzorowanej pracy.

⁵ E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 72-73.

	Kreatywne	Diagnostyczne
Kierownicy naczelnicy		
Kierownicy średniego szczebla		
Kierownicy najniższego szczebla (liniowi)		
	Techniczne	Interpersonalne

Rysunek 1. Podstawowe umiejętności kierownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G.R. Jones, J.M. George, C.W.L. Hill, N. Langton, *Contemporary Management*, McGraw-Hill, Toronto 2002, s. 17-18.

Umiejętności interpersonalne wyrażają się w łatwym porozumiewaniu się kierownika z innymi osobami, zrozumieniu intencji i motywowaniu podwładnego, współpracy z innymi kierownikami, nawiązywaniu i utrzymywaniu dobrych stosunków z ludźmi z zewnątrz przedsiębiorstwa oraz traktowaniu ludzi z szacunkiem i godnością. Umiejętności te są przydatne na każdym szczeblu zarządzania, do komunikowania się, przewodzenia, wzbudzania entuzjazmu i zaufania wśród podwładnych. Decydują o dobrej współpracy kierownika z pracownikiem i grupą pracowników. Empatia, definiowana jako wczuwanie się w sytuację i stan psychiczny innych ludzi, jest ważną umiejętnością kierownika.

Umiejętności kreatywne to zdolności do myślenia i wyobrażenia abstrakcyjnej sytuacji, zrozumienia ogólnych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego związków ze środowiskiem. Polegają również na uchwyceniu tego, jak poszczególne komórki organizacyjne przyczyniają się do powodzenia przedsiębiorstwa jako całości. Przejawiają się w posiadaniu wyobraźni, dostrzeganiu przesłanek, wagi i złożoności sytuacji dla podjęcia decyzji.

Umiejętności diagnostyczne polegają na wyobrażeniu sobie najwłaściwszej reakcji na daną sytuację. Łączą się one ze zrozumieniem i powiązaniem przyczyn ze skutkami danego zjawiska, rozpoznaniem i wykorzystaniem możliwości optymalnego rozwiązania problemu, zdolnością do decydowania, co należy zrobić, aby osiągnąć sukces lub wyjść z ciężkiej sytuacji. Kierownik stawia diagnozę na podstawie analizy symptomów i określenia prawdopodobnej przyczyny zaistniałej sytuacji lub zjawiska.

Ponadto możemy wyróżnić umiejętności kierownika do komunikowania się, podejmowania decyzji i gospodarowania czasem. Umiejętność komunikowania się to zdolność kierownika do jasnego przekazywania pomysłów i informacji

podwładnym, kierownikom wyższego szczebla i reprezentantom środowiska zewnętrznego oraz przyjmowania i selekcji napływających informacji, wobec tzw. „tłoku informacji”.

Umiejętności decyzyjne służą do rozpoznania i zdefiniowania problemów, określenia szans i zagrożeń, wybrania sposobu postępowania w celu rozwiązania problemu oraz wykorzystania nadarzających się szans i przeciwdziałania zagrożeniom. Kierownik musi w porę korygować błędnie podjęte decyzje, w celu ograniczenia kosztów, zapobiegania stratom i naprawy wyrządzonych szkód. Umiejętność gospodarowania czasem łączy się ze zdolnością do ustalenia priorytetów w pracy, delegowania uprawnień i przydzielania zadań podwładnym.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że przydatność i możliwość wykorzystania umiejętności kierowniczych zmienia się nie tylko w zależności od szczebla zarządzania, ale również czynników determinujących sposób podejmowania decyzji.

Spółeczna odpowiedzialność kierownika za skutki działalności obejmuje szeroki zakres problemów, stanowiących przedmiot zainteresowań etyki biznesu i ochrony środowiska naturalnego, a także regulacje prawne i społeczny kontekst funkcjonowania przedsiębiorstwa⁶. Przedsiębiorstwo nie może przenieść niekiedy wysokiego kosztu społecznego funkcjonowania na konsumentów, musi go ponieść i przez to generować niższą stopę zysku. Powszechna, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw krajowych stanowić może jednak zagrożenie dla przetrwania poszczególnych przedsiębiorstw, ale także całej branży przemysłowej, gdyż obcy konkurenci nie są skłonni do ponoszenia takich kosztów⁷.

4. Sprawność i skuteczność pracy kierowniczej

Sprawność zarządzania jest sprawą najwyższej wagi w każdym elemencie paradygmatu kompetencji kierownika. Sprawność, rozumiana jako wydajność przedsiębiorstwa, mierzona jest stosunkiem osiągniętego wyniku do poniesionych nakładów, czyli użytych czynników produkcji. Jeżeli osiąga się wyższy wynik z danego nakładu zasobów, to mówimy o wzroście sprawności. Podobnie, osiągnięcie tego samego wyniku przy użyciu niższego nakładu oznacza wzrost sprawności. W najogólniejszym sensie zależność tę wyrazić można za pomocą dwóch wzorów:

Wydajność ogólna = Wynik: Nakłady (praca + kapitał + materiały + energia).

Wydajność pracy = Wynik: Nakład pracy.

⁶ Ph. Kotler, K.L. Keller, *A Frame Work for Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2007, s. 12.

⁷ J.E. Stiglitz, *Globalizations and Its Discontents*, W.W. Norton, New York 2002, 67-68.

Wydajność jest pojęciem względnym. Dla jej oceny stosujemy analizę porównawczą ilościową lub wartościową wyników i nakładów, a wyniki porównujemy do średniej w branży przemysłowej w kraju i za granicą.

Oprócz sprawności, pracę kierowniczą powinna cechować skuteczność. Skuteczność to zdolność pracowników przedsiębiorstwa nie tylko do dobrej pracy, ale także do osiągnięcia zakładanych wyników. Skuteczność oznacza także wybór stosownych działań w odniesieniu do konkretnej sytuacji, która się pojawia (np. wzrost popytu pociąga za sobą odpowiedni wzrost produkcji). Skuteczność wyrazić można przez stopień, w jakim przedsiębiorstwo realizuje ustalone cele. Niewiele pożytku przyniesie jednak skuteczna realizacja błędnie ustalonego celu lub realizacja celu za wszelką cenę – niewspółmiernie dużym kosztem w stosunku do uzyskanych korzyści.

Współcześnie na świecie często rozpatruje się sprawność i skuteczność zarządzania w stosunku do przyczyniania się do tworzenia wartości (*values based management*) przez przedsiębiorstwo. Jest to podejście, w którym zarząd i kierownicy jednostek organizacyjnych ustalają i wcielają w życie to, co warte jest zachodu. Wyznawane przez przedsiębiorstwo wartości służą jako drogowskazy do uzyskiwania przez kierowników kompetencji i wyrażane są w języku angielskim akronimem PRIDE (duma), utworzonym z wyrazów podanych w tabeli 2.

Tabela 2. Elementy zarządzania opartego na wartościach

Profitability (opłacalność) – osiągnięcie zysku przez dążenie do doskonałości
Respect (szacunek) – szacunek okazywany każdemu pracownikowi
Involved (zaangażowanie) – pracownicy angażują się w rozwiązywanie kwestii istotnych dla przedsiębiorstwa
Dedication (poświęcenie) – pracownicy poświęcają się dla interesu przedsiębiorstwa, zwłaszcza gdy dostrzegają sprawiedliwość i prawość w zachowaniu kierowników
Existing (trwanie) – zapewnienie istnienia przedsiębiorstwa przez przyczynianie się do dobra przedsiębiorstwa i nabywców

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S.P. Robbins, M. Coulter, R. Stuart-Kotze, *Management*, Prentice Hall, Scarborough 2000, s. 108.

Akronim PRIDE jest wytyczną dla szkolenia, wpływa na postawy pracowników i przekazuje kierownikom to, czego oczekuje od nich przedsiębiorstwo. Inspiruje do poszukiwania możliwości przyczyniania się dla dobra wspólnego przedsiębiorstwa i pracowników, tworzy poczucie zespołowości i jedności w realizacji wyznaczonych celów. W efekcie oddziałuje pozytywnie na jakość wykonywanej pracy przez kierowników, rodzi entuzjazm robienia czegoś, co popierają i w co wierzą, że jest słuszne.

5. Wpływ kultury i etyki na kompetencje kierownika

Kultura przedsiębiorstwa to wyznawane przez ogół pracowników poglądy, które w dużym stopniu determinują sposób ich postępowania lub zachowania⁸. Kulturę wyrażają systemy lub wzory zachowań, przyjęte w postaci wartości, symboli, rytuałów, mitów i praktyki, które wytworzyły się w przedsiębiorstwie wraz z upływem czasu. Wyznawane wartości określają w dużym stopniu, jak pracownicy postrzegają przedsiębiorstwo i jak reagują na otaczające ich środowisko zewnętrzne. Kiedy kierownicy napotykają problem, wtedy kultura narzuca często sposób postępowania. Możemy wyróżnić siedem cech kultury przedsiębiorstwa, które wpływają na podejście do paradygmatu kompetencji kierownika (por. tab. 3).

Tabela 3. Cechy charakterystyczne kultury przedsiębiorstwa

Stosunek do innowacji i podejmowania ryzyka, sposób podejścia do szczegółów – dokładność, z jaką pracownicy dostrzegają i analizują składniki sytuacji
Orientacja na wyniki – kierownicy koncentrują się raczej na wynikach niż na technikach i procesach stosowanych do osiągnięcia tych wyników
Orientacja na pracowników – kierownicy biorą pod uwagę wpływ wyników na sytuację osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie
Orientacja na pracę zespołową – w jakim zakresie praca jest zorganizowana zespołowo, a w jakim zadania przydzielane są indywidualnie
Zapał – pracownicy podejmują wyzwania z entuzjazmem, starają się być konkurencyjni raczej niż spokojni i schematycznie współpracujący
Stabilność – nacisk na utrzymanie status quo w przeciwieństwie do inicjowania zmian i innowacji

Źródło: Opracowanie własne.

Waga kultury zależy od branży przemysłowej, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, okoliczności powołania do życia i wielkości przedsiębiorstwa oraz przywiązywania się pracowników do przedsiębiorstwa. Jeżeli kierownik i podwładni nie wiedzą, co jest ważne dla przedsiębiorstwa a co nie, oznacza to słaby wpływ kultury na ich postawy i zachowanie. Bieżące zwyczaje, tradycja i ogólny sposób postępowania są najczęściej odbiciem wizji lub misji założyciela (-li) przedsiębiorstwa. Jeżeli kierownicy przyjmują postawy konserwatywne, to nie lubią poszukiwać programów innowacyjnych, ryzykownych, długoterminowych lub rozwojowych.

⁸ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 8-10.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na kształtowanie kompetencji kierownika jest etyka biznesu. Etyka to zbiór zasad i norm postępowania obowiązujących w danej zbiorowości, które określają dobre i złe zachowanie, czyli zgodność czynów ludzkich z prawdą i dobrem. Wiele decyzji kierowników wymaga rozważenia, na kogo wpłyną i jaki przyniosą wynik.

Etyka biznesu to standardy zachowania i moralna odpowiedzialność kierownika za skutki działalności. To, czy kierownik lub współpracownik postępuje etycznie czy nieetycznie wynika ze zbioru wzajemnych oddziaływań wielu zmiennych, włączając w to osobowość, strukturę organizacyjną i kulturę przedsiębiorstwa oraz wagę kwestii moralnej. Ludzie o słabo ugruntowanej moralności mogą powstrzymać się od czynienia zła, jeżeli wymuszane jest to przez zasady, reguły, politykę, opis stanowiska pracy, silne normy kulturowe i powszechną dezaprobatę takiego postępowania⁹.

Postawy etyczne pracowników mogą być kształtowane przez następujące czynniki:

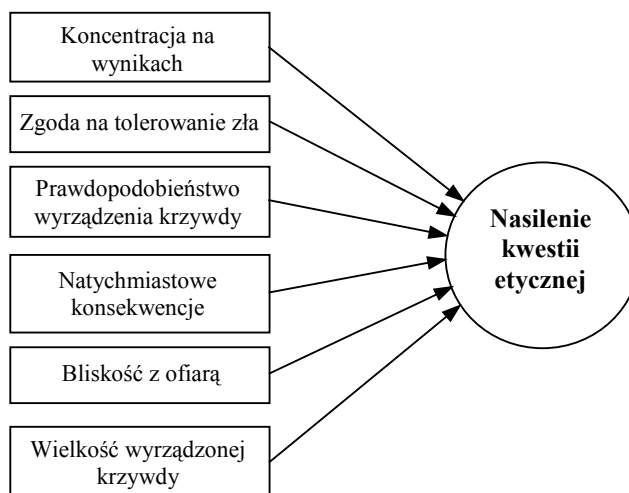
- osobowość (cechy charakteru),
- wyznawane wartości, postawy moralne, dążenia i zamiary,
- sprzyjające okoliczności, np. kierownictwo toleruje postępowanie nieetyczne pracowników w przedsiębiorstwie lub brak jest odpowiedniej kary za postępowanie sprzeczne z etyką,
- negatywne wartości wyznawane przez współpracowników przejawiać się mogą w braku zasad moralnych i presji kolegów, kierowników i naczelnego kierownictwa.

Czynniki wpływające na nasilenie kwestii etycznej w postępowaniu pracownika przedstawiono na rysunku 2. Sytuacja wewnątrz przedsiębiorstwa i środowisko zewnętrzne kształtują w znacznym stopniu etyczne zachowanie kierowników. Obserwacja tego, co ludzie sprawujący władzę robią, służy jako kryterium wyboru własnego postępowania i tego, czego oczekuje się od innych. Niektóre systemy ocen kładą nacisk wyłącznie na wyniki, inne łącznie na użyte środki i wyniki. Czasem poszukiwany jest kompromis pomiędzy przestrzeganiem etycznych standardów a osiąganymi wynikami.

Postawy etyczne zmieniają się z upływem czasu, ponoszonych kosztów, nasilenia konkurencji i nacisków na pracownika. W niektórych przedsiębiorstwach oprócz opisu stanowisk pracy utrwała się pisemnie etykę postępowania w postaci kodu.

Pracownicy powinni mieć wyznaczone wymierne i realne do osiągnięcia cele. Nierealne cele wywołują stres. Lepiej jest motywować, niż nakłaniać pracowników do etycznego postępowania karą. Występuje tendencja do zanikania w przedsiębiorstwie odpowiedzialności społecznej i standardów etycznych przez pracowników, ale wzrasta presja społeczna na zachowania etyczne.

⁹ R.A. Kerin, R.A. Peterson, *Strategic Marketing Problems*, Prentice Hall, New Jersey 2004, s. 15.



Rysunek 2. Czynniki wpływające na zachowanie etyczne

Źródło: Opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wskazała na zasadność pragmatycznego ujęcia kompetencji kierownika, w świetle złożonej problematyki zarządzania i etapu rozwoju społeczno-gospodarczego naszego kraju. Kompetencje kierownika powinny opierać się na głębokiej wiedzy połączonej z bieżącym szerokim dostępem do informacji, *know-how*, motywacji do działania, istniejących warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa i odpowiedzialności za skutki swojego postępowania. Na kompetencje wpływa również nadażanie kierownika za postępem technologii informacyjnej, ewolucja kultury przedsiębiorstwa i stosunek kadry kierowniczej do etyki biznesu.

Z treści niniejszego opracowania wynikają następujące wnioski ogólne:

1. Wiedza i informacja służą przede wszystkim kierownikowi do rozpoznania i zdefiniowania problemów, określenia kryteriów wyboru i oceny decyzji.
2. Zdobywaniu wiedzy przez kadre kierowniczą sprzyja dostęp do technologii informacyjnej. Przy tym wzrost wartości decyzji musi przekraczać koszt uzyskania informacji.
3. Kompetencje kierownika kształtowane są przez cztery kluczowe umiejętności: techniczne, interpersonalne, kreatywne i diagnostyczne.
4. Przydatność i możliwość wykorzystania umiejętności kierowniczych zmienia się nie tylko w zależności od szczebla zarządzania, ale również czynników determinujących sposób podejmowania decyzji.

5. Sprawność zarządzania jest sprawą najwyższej wagi w paradygmacie kompetencji kierownika i łączy się ze skutecznością, czyli zdolnością kierownika nie tylko do dobrej pracy, ale także do osiągania zakładanych wyników.

6. Współcześnie na świecie często rozpatruje się sprawność i skuteczność zarządzania w stosunku do przyczyniania się do tworzenia wartości (*values based management*).

7. Kultura przedsiębiorstwa zależy od branży, w której funkcjonuje, okoliczności powołania do życia i wielkości przedsiębiorstwa oraz przywiązania pracowników do przedsiębiorstwa.

8. Postępowanie etyczne kierownika wynika z jego osobowości, struktury organizacyjnej i kultury przedsiębiorstwa oraz wagi kwestii moralnej.

9. Synchronizacja elementów składających się na kompetencje kierownika daje efekt synergiczny.

Literatura

- Albright S.C., Wiston W.L., *Practical Management Science*, South-Western Learning, Mason 2009.
- Bartlett C.A., Beamish P.W., *Transnational Management*, McGraw-Hill, New York 2008.
- Jones G.R., George J.M., Hill C.W., Langton N., *Contemporary Management*, McGraw-Hill, Toronto 2002.
- Kotler Ph., Keller K.L., *A Frame Work for Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2007.
- Kerin R.A., Peterson R. A., *Strategic Marketing Problems*, Prentice Hall, New Jersey 2004.
- Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Michalski E., *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
- Robbins S.P., Coulter M., Stuart-Kotze R., *Management*, Prentice Hall, Scarborough 2000.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sojkin B., *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009.
- Stiglitz J.E., *Globalizations and Its Discontents*, W.W. Norton, New York 2002.

Barbara Drzewiecka

Politechnika Koszalińska

Kompetencje menedżerskie w sektorze MŚP w regionie środkowopomorskim

***Streszczenie.** Jednym z koniecznych warunków utrzymania pozycji rynkowej i rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP staje się doskonalenie i rozwijanie kompetencji menedżerskich jako źródła sukcesu organizacji. W opracowaniu zaprezentowano wyniki sondażu próbnego, mające na celu identyfikację ważności kluczowych kompetencji menedżerskich, określenie zbioru kompetencji, które menedżerowie chcieliby rozwijać oraz preferencji w zakresie form ich doskonalenia. Przedstawiono obraz pewnej samoświadomości menedżerów poszczególnych szczebli zarządzania oraz zwrócono szczególną uwagę na ciągłą potrzebę i konieczność rozwijania oraz poszerzania kompetencji menedżerskich.*

1. Wprowadzenie

Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) jest jednym z ważniejszych procesów zachodzących w gospodarce krajowej. Konkurencja jest elementem towarzyszącym prowadzeniu każdej działalności gospodarczej. Procesy integracyjne w ramach UE i wpływy globalizacji wymuszają na przedsiębiorstwach przyjmowanie wyzwań konkurencyjnych. Jednym z koniecznych warunków utrzymania pozycji na rynku i rozwoju staje się doskonalenie i rozwijanie kompetencji menedżerskich jako źródła sukcesu. W rękach menedżerów (kierowników) spoczywa bowiem los organizacji. To oni dbają o efektywność systemu zarządzania, identyfikują wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania rozwoju oraz starają się optymalnie wykorzystać nadarzające się okazje i możliwości. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP zmuszone są często konkurować z dużymi przedsiębiorstwami, dlatego tak istotne jest rozwijanie i doskonalenie kompetencji menedżerskich. Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych kompetencji menedżerskich, określenie zbioru kompetencji, które menedżerowie chcieliby rozwijać oraz preferencji w zakresie form ich doskonalenia.

2. Kompetencje menedżerskie a szczebel zarządzania

Każdy menedżer niezależnie od tego, czy pracuje w dużej korporacji czy w przedsiębiorstwie należącym do sektora MŚP powinien zdobywać kompetencje (zdolności, umiejętności, uprawnienia do działania) pojmowane jako zespół odpowiednio opanowanych zachowań, dających możliwość dokładnej i sprawnej realizacji działań pozwalających mu na przyjmowanie wielu ról i pracę na różnych płaszczyznach¹. Według tradycyjnej definicji menedżerem jest ten, kto nadzoruje i kieruje pracą innych osób². Menedżerem jest więc każda osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym, która powinna posiadać wszechstronną wiedzę, wykształcenie, kwalifikacje oraz umiejętności konieczne do kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami w niepewnych i zmiennych warunkach otoczenia przedsiębiorstwa³. Pojęcie menedżer odnosi się do kierowników wszystkich szczebli zarządzania – dyrektorów, kierowników wydziałów, mistrzów, specjalistów i koordynatorów. W związku z tym zakres kompetencji dla kierowników różnych szczebli zarządzania jest odmienny.

R.L. Katz wyróżnił trzy rodzaje wspólnych kompetencji dla wszystkich kierowników bez względu na szczebel zarządzania, różnicując jednocześnie ich zakres i znaczenie w zależności od miejsca zajmowanego przez kierownika w hierarchii zarządzania.

Rysunek 1 ukazuje rozkład kompetencji koncepcyjnych, społecznych i technicznych na poszczególnych szczeblach zarządzania według R.L. Katza, uwzględniając założenie, że suma kompetencji przeciętnego menedżera najwyższego szczebla zarządzania (*top management*) jest większa niż statystycznego menedżera średniego szczebla (*middle management*), a ta z kolei jest większa od sumy kompetencji przeciętnego menedżera pierwszej linii (*first-line management, supervisory management*). Założenie to wynika z faktu, że w przedsiębiorstwie, w większości przypadków, stanowiska najbardziej prestiżowe, najważniejsze, a tym samym najwyższe, otrzymują ludzie uzdolnieni i pracowici. Wraz ze wzrostem szczebla w hierarchii zarządzania wzrasta znaczenie kompetencji społecznych i koncepcyjnych, natomiast maleje znaczenie kompetencji technicznych⁴.

¹ J. Penc, *Decyzje menedżerskie – O sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 80.

² E. Michalski, *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 181.

³ J. Penc, *Strategie zarządzania*, cz. 1, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 209.

⁴ Zob. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 183-185.

Naczelne kierownictwo	Techniczne	Koncepcyjne	Społeczne
Menedżerowie średniego szczebla	Techniczne	Koncepcyjne	Społeczne
Menedżerowie pierwszej linii	Techniczne	Koncepcyjne	Społeczne

Rysunek 1. Rozkład kompetencji koncepcyjnych, społecznych i technicznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Dobrodziej, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 238.

Kompetencje koncepcyjne to zdolność rozumienia ogólnych związków przedsiębiorstwa z otoczeniem, zasad jego funkcjonowania, zdolność abstrakcyjnego myślenia oraz efektywnego rozwiązywania sytuacji problemowych na podstawie metod naukowych badań i analiz. Przez pojęcie kompetencje społeczne rozumie się łatwość komunikacji, empatię, cierpliwość, otwartość na zmiany oraz gotowość do motywowania i współpracy ze współpracownikami. Kompetencje techniczne z kolei obejmują znajomość konkretnych dziedzin wiedzy (*know-how*) niezbędnych do wykonywania danej pracy czy też zadań.

R.W. Griffin przedstawia poszerzoną, nieco odmienną od poprzedniej, koncepcję siedmiu kompetencji. Do koncepcyjnych, technicznych i społecznych (interpersonalnych) kompetencji dodaje cztery dodatkowe – diagnostyczne, komunikacyjne, decyzyjne oraz dotyczące gospodarowania czasem. Uważa, z czym z pewnością należy się zgodzić, że każdy skuteczny menedżer posiada umiejętności, które pozwalają na wybór najwłaściwszych rozwiązań w konkretnej sytuacji problemowej, zdolność efektywnego przekazywania innym pomysłów i informacji oraz ustalania priorytetów w pracy i właściwego delegowania uprawnień oraz zadań⁵.

W literaturze pojęcie kompetencji przedstawiane jest często w odmienny sposób. Wielu autorów utożsamia kompetencje zarówno z umiejętnościami, jak i kwalifikacjami. Różnice pomiędzy zakresami tych pojęć wykazuje U. Ornarowicz. Uważa, że kwalifikacje należy rozumieć szerszej niż umiejętności, a termin ten odnosi się do wielu cech podmiotu działania, pozostających względem siebie w konkretnym układzie, odpowiednio zespolonych, wśród których istotne miejsce zajmują zarówno umiejętności, jak i wiedza oraz postawa. Natomiast kompetencje łączą w sobie umiejętności, wiedzę oraz inne cechy podmiotu, roz-

⁵ Zob. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 19-22.

patrywane w obszarze kompletnej możliwości działania⁶. A. Sajkiewicz zwraca szczególną uwagę na konieczność rozwijania posiadanych kompetencji uważając, że stanowią one zbiór wiedzy oraz zdolności, stylów realizacji zadań, osobowości, przyjętych zasad i zainteresowań, które stosowane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia zamierzonych efektów⁷. Zauważalna jest tendencja do poszerzania znaczenia tego terminu, ale także do zastępowania nim pojęcia kwalifikacje, co nie zawsze jest zjawiskiem pożądanym.

3. Specyfika przedsiębiorstw sektora MŚP

Zgodnie z ustaleniami Komisji Europejskiej oraz ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej⁸, sektor MŚP obejmuje:

- mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób, których obrót roczny lub/i suma aktywów bilansu rocznego nie przekracza 2 mln euro,
- małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 49 osób, których obrót roczny lub/i suma aktywów bilansu rocznego nie przekracza 10 mln euro,
- średnie przedsiębiorstwa, zatrudniające do 249 osób, których obrót roczny nie przekracza 50 mln euro lub/i suma aktywów bilansu rocznego nie przekracza 43 mln euro.

P. Drucker małe i średnie przedsiębiorstwa określa „solą gospodarki rynkowej”. Stanowią one najliczniejszą grupę podmiotów funkcjonujących w polskiej gospodarce, a także w gospodarkach o orientacji rynkowej na całym świecie. Stanowią główne źródło zatrudnienia, wpływają na rozwój zachowań przedsiębiorczych, jednakże funkcjonują w zmiennych i niepewnych warunkach otoczenia, napotykać przy tym na wiele trudności. Oddziałują na nie zmiany ekonomiczne, polityczne, społeczne, prawne i technologiczne⁹. Często zamiast koncentrować się na rozwoju, zmuszone są do walki o przetrwanie. Najbardziej charakterystyczną cechą funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw jest utrudniony dostęp do źródeł finansowania oraz ograniczony potencjał finansowy.

Małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią w gospodarce wiele istotnych funkcji, np. biorą aktywny udział w procesach zmian struktury przemysłowej kraju, odgrywają ważną rolę w rozwoju prywatnej własności środków produkcji, ograniczają poziom bezrobocia, zagospodarowują nadwyżki siły roboczej, wymuszają zmiany w uregulowaniach prawnych sprzyjających przedsiębiorczości i efektywnemu funkcjonowaniu gospodarki narodowej.

⁶ Zob. U. Ornarowicz, *Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 59-65.

⁷ A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 90.

⁸ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jednolity: Dz. U. z 2007 r. Nr 155, poz. 1095, z późn. zm.).

⁹ Zob. E. Michalski, *Zarządzanie...*, s. 63-68.

Odzwierciedleniem rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP w gospodarce regionów są zmiany zachodzące w rozkładzie wielkości przedsiębiorstw w różnych sektorach oraz możliwość podnoszenia standardów jakości i bezpieczeństwa wytwarzanych produktów i świadczonych usług. Zmiany alokacyjne czynników wytwórczych w regionie jako efekt poszukiwania nisz rynkowych, ciągłego dążenia do przetrwania na określonym rynku, a także do rozwoju, występują właśnie dzięki małym i średnim przedsiębiorstwom¹⁰.

Zarządzanie przedsiębiorstwem z sektora MŚP zdominowane jest nierzadko przez osobę właściciela–menedżera. Jeśli jego działania cechuje kreatywność, są dynamiczne, dobrze przemyślane i zaplanowane, przyczyniają się do dynamicznego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Aby skutecznie pełnić obowiązki menedżera, mądrze zarządzać, powinien odznaczać się pewnymi cechami, np. przedsiębiorczością, skłonnością do podejmowania ryzyka, umiejętnością współpracy, empatią, a także posiadać cechy przywódcze. Poziom świadomości menedżera, zwłaszcza w zakresie kompetencji menedżerskich i konieczności ich doskonalenia, rzutuje na prowadzenie firmy, kontakty z pracownikami oraz relacje z otoczeniem¹¹.

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią kluczowe ogniwo gospodarki rynkowej, a ich charakterystyczne cechy sprawiają, że wiedza właściciela–menedżera decyduje o kształcie i rozwiązaniach systemu zarządzania. Dużą wagę obecnie przywiązuje się do poszukiwania uniwersalnych modeli menedżerów, a więc osób, których kompetencje mają największy wpływ na efektywność i skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem.

4. Próba diagnozy kompetencji menedżerskich w sektorze MŚP w regionie środkowopomorskim

Dla celów badania kompetencji menedżerów z sektora MŚP w regionie środkowopomorskim przyjęto ogólne rozumienie pojęcia kompetencje, jako wiedza, umiejętności i postawy, które pozwolą na realizację zadań zawodowych na odpowiednim poziomie. Wyróżniono na podstawie literatury grupę kluczowych kompetencji, które umożliwiły przeprowadzenie badania.

Termin kluczowe kompetencje odnosi się do istotnych kompetencji menedżera, a także do charakterystycznych jego cech osobowych. Wśród najważniejszych, a więc kluczowych kompetencji menedżera można wyróżnić: wiedzę, doświadczenie, kreatywność, samodzielność, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, orien-

¹⁰ Por. T. Piecuch, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 18-19.

¹¹ A. Sokołowska, *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, w: *Wyzwania...*, s. 272.

tację biznesową, profesjonalizm, decyzyjność, dyscyplinę, skuteczność, komunikatywność, współpracę, etyczne postępowanie, inteligencję, kulturę osobistą, asertywność¹².

Celem badań była identyfikacja ważności kluczowych kompetencji menedżera i określenie zbioru kompetencji, które menedżerowie chcieliby rozwijać w najbliższej przyszłości oraz określenie preferowanej formy doskonalenia kompetencji. Przedmiotem badań były opinie menedżerów wszystkich szczebli zarządzania z sektora MŚP w regionie środkowopomorskim, podmiotem zaś menedżerowie przedsiębiorstw z sektora MŚP z tego regionu.

Region środkowopomorski obejmuje część dwóch województw: pomorskiego i zachodniopomorskiego. Obszar ten składa się z dwóch części: podregionu koszalińskiego obejmującego powiaty: białogardzki, drawski, kołobrzesci, koszaliński, sławieński, szczecinecki, świdwiński, wałecki i miasto na prawach powiatu – Koszalin oraz podregionu słupskiego z powiatami: bytowskim, chojnickim, człuchowskim, lęborskim, słupskim i miastem na prawach powiatu – Słupskiem. Sektor MŚP w regionie środkowopomorskim charakteryzuje pewna specyfika ze względu m.in. na społeczno-gospodarczy profil, położenie geograficzne i walory klimatyczne regionu. Wspólne problemy regionu jako struktury gospodarczej stały się więc podstawą tak określonego zakresu przestrzennego badania.

W postępowaniu badawczym starano się poszukiwać odpowiedzi m.in. na następujące pytania:

1. Jaka jest hierarchia ważności zidentyfikowanych kompetencji menedżerskich?
2. Jakie kompetencje posiada menedżer małego i średniego przedsiębiorstwa w regionie środkowopomorskim w zależności od miejsca zajmowanego w hierarchii zarządzania?
3. Które kompetencje menedżerowie chcieliby rozwijać?
4. Jak jest preferowana przez menedżerów forma doskonalenia kompetencji?

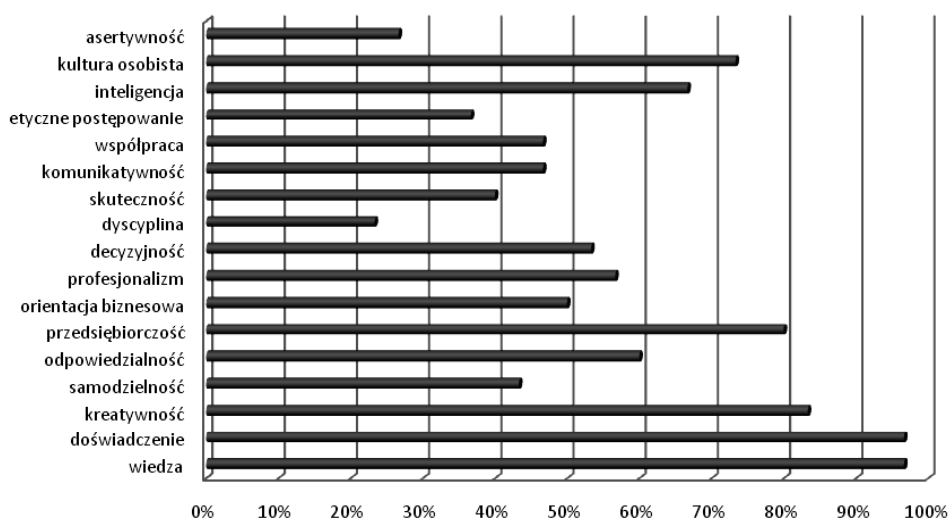
W badaniach zastosowano metodę CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Jest to metoda sondażu telefonicznego wspomaganą komputerem, co umożliwia integrację wywiadu z programem, szybkie rejestrowanie i sumowanie różnych wariantów odpowiedzi¹³. Badanie miało charakter pilotażowy i przeprowadzone zostało na grupie 30 menedżerów z losowo wybranych przedsiębiorstw z sektora MŚP w regionie środkowopomorskim. Respondenci mieli możliwość kilku wskazań w odpowiedzi na każde pytanie zawarte w sondażu.

Wśród respondentów menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania stanowili 26,67%, średniego szczebla 53,33%, a najniższego szczebla 20,00%.

¹² Zob. T. Oleksyn, dz. cyt., s. 43-106.

¹³ E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 126.

W opinii menedżerów efektywnego kierownika powinna cechować przede wszystkim wiedza i doświadczenie, co przedstawia rysunek 2. Na te kompetencje wskazało aż 96,67% respondentów. W dalszej kolejności, zdaniem respondentów, istotna jest zdolność twórczego myślenia, a więc kreatywność (83,33%), a także przedsiębiorczość (80% respondentów wskazało tę kompetencję), kultura osobista (73,33%) i inteligencja (66,67%). Najmniej znaczące kompetencje menedżera według respondentów to dyscyplina (jedynie 23,33% respondentów wskazało tę kompetencję) i postępowanie etyczne (36,67%). Wydaje się, że kompetencje te nie są doceniane przez menedżerów.

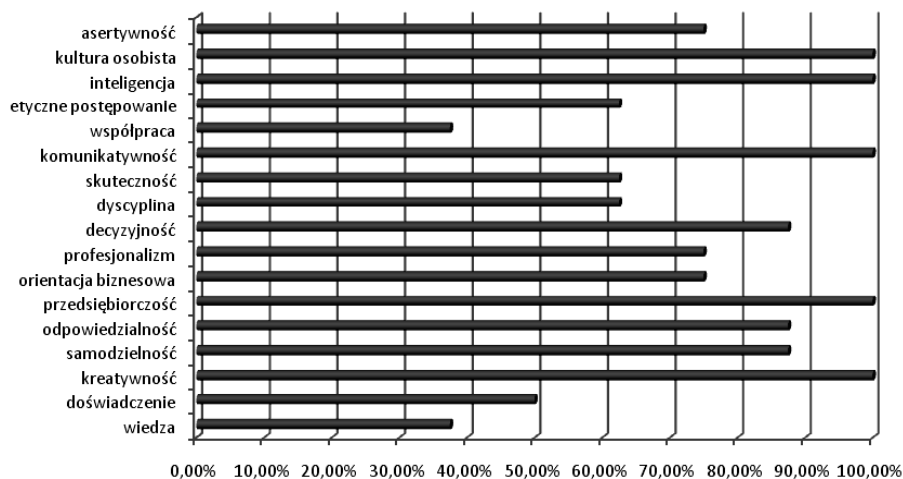


Rysunek 2. Hierarchia ważności kompetencji menedżera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników sondażu.

Każdy z menedżerów uczestniczących w badaniu mógł wskazać spośród określonych kompetencji te, które charakteryzują jego sylwetkę jako kierownika. Kompetencje wskazywane przez menedżerów różnych szczebli zarządzania są na ogół zbliżone, jednak można zauważyć występowanie pewnych rozbieżności. Należy w tym miejscu podkreślić, że dużą rolę w udzielanych odpowiedziach odgrywają subiektywne odczucia badanych menedżerów.

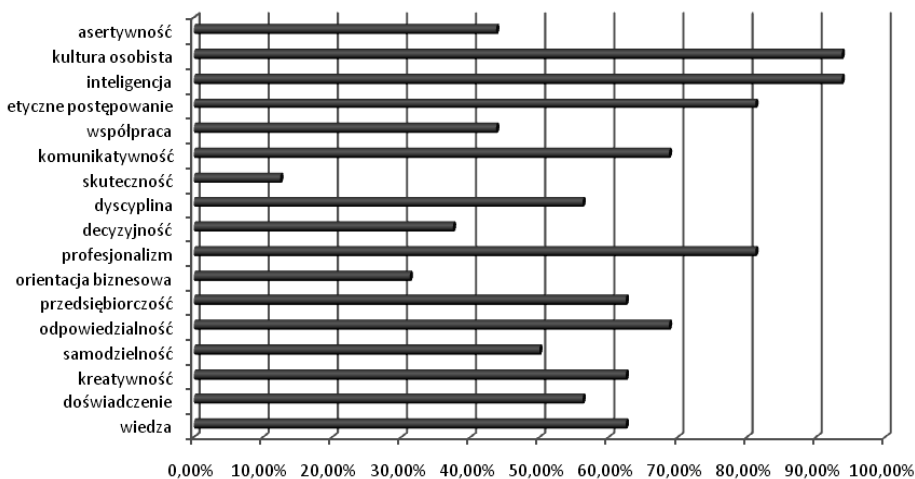
Menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania przypisywali sobie najczęściej kompetencje takie jak: komunikatywność, przedsiębiorczość, kreatywność, kultura osobista, inteligencja (100% respondentów wskazało tę kompetencję), następnie decyzyjność, samodzielność, odpowiedzialność (87,50%). Kompetencje menedżerów najwyższego szczebla przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Kompetencje menedżera najwyższego szczebla zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników sondażu.

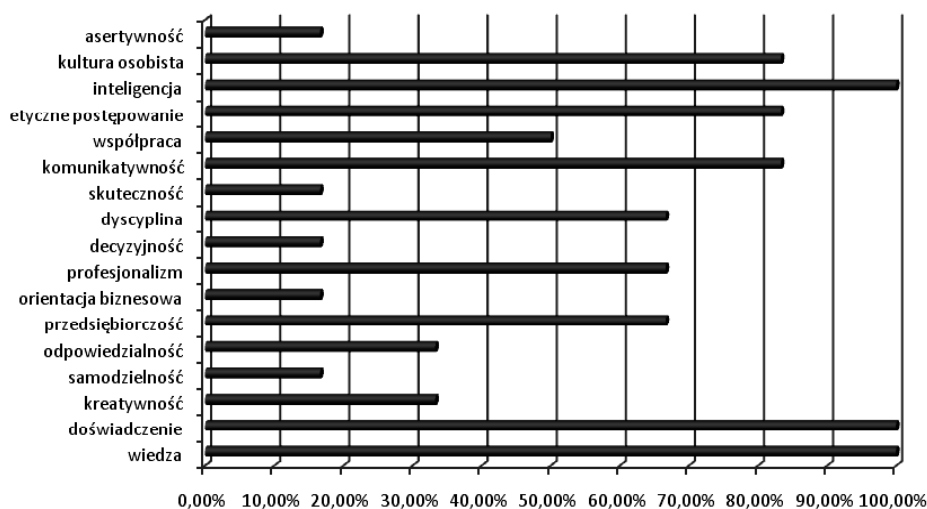
Menedżerowie średniego szczebla zarządzania, za kompetencje najlepiej im odpowiadające, co prezentuje rysunek 4, wybrali: kulturę osobistą, inteligencję (93,75% respondentów wskazało te kompetencje), etyczne postępowanie, profesjonalizm (81,25%), komunikatywność, odpowiedzialność (68,75%), przedsiębiorczość, kreatywność i wiedzę (62,50%).



Rysunek 4. Kompetencje menedżera średniego szczebla zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników sondażu.

Kompetencje menedżera najniższego szczebla zarządzania przedstawia rysunek 5. Menedżerowie tego szczebla jako kompetencje najbardziej dla nich charakterystyczne wskazali: inteligencję, doświadczenie, wiedzę (100% respondentów wskazało tę kompetencję), kulturę osobistą, postępowanie etyczne, komunikatywność (83,33%), przedsiębiorczość, dyscyplinę i profesjonalizm (66,67%).

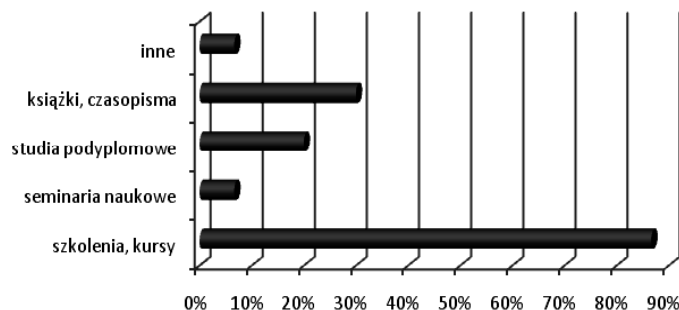


Rysunek 5. Kompetencje menedżera najniższego szczebla zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników sondażu.

Przeprowadzone badania potwierdzają ogólną zgodność rozkładu kompetencji kierowniczych proponowanych w badaniu jako kluczowe z modelem kompetencji menedżerskich według R.L. Katza. Zgodność ta odnosi się głównie do kompetencji społecznych (komunikatywność, kultura osobista), które nabierają znaczenia wraz ze wzrostem szczebla zarządzania, oraz do kompetencji technicznych (wiedza, doświadczenie), których znaczenie maleje wraz ze wzrostem szczebla kierowniczego. Na uwagę zasługuje również fakt, że kompetencje koncepcyjne, a więc kreatywność, przedsiębiorczość, decyzyjność nabierają znaczenia wraz ze wzrostem szczebla zarządzania.

Najczęściej udzielane odpowiedzi na pytanie, które kompetencje menedżerowie chcieliby doskonalić, dotyczyły kompetencji związanych z wiedzą, współdziałaniem w zespole (53,33% respondentów udzieliło takiej odpowiedzi), przedsiębiorczością (40,00%), komunikatywnością (33,33%), asertywnością (30,00%), kreatywnością (26,67%) i orientacją biznesową (20,00%).



Rysunek 6. Preferowana przez menedżerów forma doskonalenia kompetencji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników sondażu.

Najbardziej preferowane formy doskonalenia kompetencji menedżerskich przedstawia rysunek 6. Większość respondentów, bo aż 86,67%, za najbardziej dogodną formę rozwijania kompetencji uważa szkolenia i kursy. Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się seminaria naukowe (6,67%), natomiast poszerzenie wiedzy i umiejętności za pomocą lektury literatury fachowej (30,00%) oraz studiów podyplomowych (20,00%) zajmuje drugorzędną pozycję w preferencjach respondentów.

5. Podsumowanie

Współczesne małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują w zmiennym i niestabilnym otoczeniu. Borykają się z wieloma trudnościami. Niejednokrotnie trudności te wynikają z braku odpowiednich kompetencji menedżerów. Luki w edukacji menedżerów, zwłaszcza dotyczące takich zagadnień jak zarządzanie w warunkach globalnej konkurencji, stosowanie metod marketingowych, wykorzystanie technologii informacyjnej w zarządzaniu, interpretacja nowych rozporządzeń związanych z prowadzeniem działalności (np. podatki, rachunkowość, przepisy BHP), dostosowanie do wymogów ochrony środowiska, pozyskiwanie środków unijnych, należy uzupełniać poprzez poszerzanie wiedzy i umiejętności, a więc i kompetencji w różnych formach doskonalenia zawodowego (kursy, szkolenia, seminaria, studia). Domeną menedżera powinno być ustawiczne kształcenie przez całe życie, ponieważ tylko w ten sposób może przyczynić się do powodzenia przedsiębiorstwa.

Prezentowane w artykule wyniki są wycinkiem badań dotyczących kompetencji menedżerów w sektorze MŚP w regionie środkowopomorskim. Ze względu na liczebność próby nie powinny upoważniać do szerszych uogólnień. Niemniej jednak przedstawiają obraz pewnej samoświadomości menedżerów poszczególnych szczebli zarządzania oraz ciągłą potrzebę rozwijania, poszerzania i doskonalenia kompetencji menedżerskich, jako źródła sukcesu organizacji.

Literatura

- Dobrodziej B., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Michalski E., *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Ornarowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Penc J., *Decyzje menedżerskie – O sztuce zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Penc J., *Strategie zarządzania*, cz. 1, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
- Piecuch T., *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
- Sokołowska A., *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jednolity: Dz. U. z 2007 r. Nr 155, poz. 1095, z późn. zm.).

Katarzyna Czop

Politechnika Lubelska

Rola i kompetencje menedżerów w organizacji zorientowanej na uczenie się

***Streszczenie.** W artykule przedstawiono cechy organizacji zorientowanej na uczenie się, istotę zaangażowania pracowników, czynniki wpływające na poziom zaangażowania oraz jego znaczenie w procesie uczenia się. Ponadto skupiono się na roli i wpływie kompetencji menedżerów na budowanie i wzmacnianie zaangażowania pracowników.*

1. Wprowadzenie

Rozwój organizacji związany jest ze zmianą, uczeniem się, doświadczeniem, pozyskiwaniem i tworzeniem nowej wiedzy. Posiadanie wiedzy nie oznacza jednak, że zawsze potrafimy ją skutecznie wykorzystać i efektywnie oddziaływać na procesy uczenia się organizacji. Mimo że współczesne organizacje zdominowane są przez nowoczesne technologie informatyczne oraz telekomunikacyjne, to przecież wciąż ludzie są kluczowym elementem ożywiającym struktury i opracowane technologie, nadającym wiedzy i doświadczeniu wymiar praktyczny. Organizacje uczą się poprzez uczenie się swoich pracowników, a zatem oprócz ich doświadczeń, wiedzy, umiejętności ważne są również postawy pracowników, ich motywacje, cechy osobowościowe, schematy poznawcze. Ważne są zatem kompetencje pracowników, jak i menedżerów oraz ich wpływ na kompetencje organizacji, które tworzą.

Współczesne organizacje zanurzone są w nurcie przemian gospodarczych, technologicznych, społecznych czy kulturowych zachodzących w otaczającym je świecie. Stąd też potrzeba dynamicznego reagowania na wyzwania, jakie stawia otoczenie. Przejawia się ona w budowaniu kompetencji organizacji zdolnej do proaktywnego działania, uruchamiającej aktywność swoich uczestników, stwarzającej warunki do rozwoju pracowników. W takim ujęciu istotnego znaczenia

nabiera zaangażowanie pracowników oraz integracja kluczowych uczestników z organizacją. Celem artykułu jest zatem przedstawienie istoty i znaczenia zaangażowania pracowników w organizacji zorientowanej na uczenie się oraz wypuklenie roli i kompetencji menedżerów w obszarze proaktywnego budowania zaangażowania uczestników takiej organizacji.

2. Organizacja zorientowana na uczenie się

Presja zmian zachodzących w otoczeniu wywołana w dużym stopniu rozwojem technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej oddziałuje na warunki funkcjonowania organizacji oraz przestrzeń organizacyjną wyznaczoną przez realizowaną strategię, struktury działania, kulturę organizacyjną. Organizacje podlegają procesowi rozwoju, który obejmuje nie tylko ilościowy wzrost, ale przede wszystkim wprowadzanie zmian o charakterze jakościowym, zmian innowacyjnych. Opierają się one na „przekraczaniu dotychczasowej wiedzy”, twórczym rozwiązywaniu problemów, stosowaniu nowych rozwiązań i metod działania, a zatem uczeniu się i tworzeniu nowej wiedzy. Procesy uczenia zachodzą w każdej organizacji, są one jednak mniej lub bardziej efektywne, mniej lub bardziej rozpoznane, nie każda zatem organizacja jest zorientowana na uczenie się. W organizacji takiej wiedza ma wartość strategiczną, a proces uczenia się jest zintegrowany ze wszystkimi podsystemami procesu zarządzania¹. Orientacja na uczenie się zakłada również myślenie systemowe, stałe monitorowanie otoczenia, uczenie się od innych, ale też efektywne wykorzystywanie kapitału ludzkiego, tworzenie mechanizmów oddziaływania na motywację i ustawiczne kształcenie pracowników, wspólne i twórcze rozwiązywanie problemów, tworzenie warunków sprzyjających uzyskaniu synergii płynącej z połączenia różnych postaw, wartości, kompetencji pracowników. Obejmuje także uczenie się na własnych błędach, na doświadczeniu, dążenie do ciągłego usprawniania i wysokiego poziomu profesjonalizmu. Wartością staje się zatem uczenie się i jego efekty, czyli wiedza, mająca potencjał komercjalizacji w postaci nowych produktów i technologii. Ale również wiedza, która pozwala na doskonalenie wewnętrznego środowiska organizacji i czynienia go bardziej przyjaznym pracownikom. Te wartości nie mogą być jednak abstrakcyjną deklaracją, ale znaleźć swój wyraz w realizowanej misji, strategii, przyjętych rozwiązaniach strukturalnych i kulturze organizacyjnej wspierającej zaangażowanie i tworzenie wiedzy (zob. tab.1.).

Organizacje budowane są przez ludzi, którzy wnoszą do przestrzeni organizacyjnej swoje wartości, sposoby postrzegania świata, postawy, wiedzę, doświadczenie, motywacje i emocje. Wypełniają ją również swoimi celami, oczekiwaniami

¹ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010, s. 23.

Tabela 1. Specyficzne cechy kultury organizacji sprzyjającej zaangażowaniu i tworzeniu wiedzy

Kultura organizacji tradycyjnej	Kultura organizacji sprzyjająca zaangażowaniu i tworzeniu wiedzy
<p>Skoncentrowana na rolach odgrywanych przez członków organizacji</p> <p>Kultura wspólnoty, której ideałami są: ograniczone kanały komunikacji i interakcji, silna hierarchia, wyraźnie określona rola i miejsce każdego członka wspólnoty</p> <p>Przekonanie o niewielkim wpływie na otoczenie</p> <p>Relacje społeczne oparte na zasadach współpracy</p> <p>Kultura niskiej tolerancji niepewności</p> <p>Kultura zespołów nakierowana na rozwiązywanie bieżących problemów</p> <p>Mała elastyczność zachowań – przeważa sztywność i rutyna zachowań</p> <p>Ograniczone formy współpracy, najczęściej w ramach obowiązującej struktury</p>	<p>Skoncentrowana na jakości dialogu i więzi między członkami organizacji</p> <p>Spontaniczna, otwarta i wolontarystyczna, o nieograniczonych możliwościach w dziedzinie myślenia i zachowania</p> <p>Zmienność ról odgrywanych przez członków organizacji</p> <p>Przekonanie o dużym wpływie na otoczenie</p> <p>Relacje społeczne oparte na poszukiwaniu harmonii z otoczeniem</p> <p>Kultura wysokiej tolerancji niepewności zorientowana na zadania, skoncentrowana na celach, procesach</p> <p>Kultura zespołów sprzyjająca rozwiązywaniu złożonych problemów i wytwarzaniu innowacji</p> <p>Duża elastyczność zachowań, unikanie rutyny</p> <p>Różne formy współpracy ludzi w organizacji</p>

Źródło: M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010, s. 29.

czy dyspozycjami. Uczenie się wymaga zatem oddziaływania nie tylko na sferę poznawczą, ale i motywacyjno-emocjonalną pracowników, łączenia wartości i kompetencji wnoszonych przez pracowników do organizacji i zespołów pracy. W organizacji zorientowanej na uczenie priorytetem staje się wyzwolenie energii i zaangażowania pracowników w działania, które służą nie tylko organizacji, ale również umożliwiają uczenie się i rozwój pracowników, przyczyniając się w ten sposób do znaczącej poprawy wyników osiągniętych przez organizację oraz kreowania i wdrażania innowacji.

3. Zaangażowanie pracowników – definicje, wybrane modele

Dla współczesnych organizacji istotne stało się rozpoznanie czynników wpływających nie tylko na satysfakcję zawodową pracowników, ale również ich lojalność, przywiązanie do firmy i dawanie z siebie więcej niż minimum. Wraz z poprawą sytuacji na rynku pracy pojawiła się zatem potrzeba zatrzymania w organizacji najlepszych pracowników. Spowodowało to odejście od tak zwanej motywacji negatywnej w kierunku motywacji promującej zaangażowanie. Wielu autorów dowodzi ponadto, że zaangażowanie pozwala przewidzieć wyniki pra-

owników, organizacyjny sukces czy finansowe efekty². W tym samym czasie odnotowywany jest znaczący spadek zaangażowania pracowników i zjawisko „luki” zaangażowania, czyli rozbieżności między potencjalnymi możliwościami kapitału ludzkiego, jakimi dysponują organizacje w pierwszej dekadzie XXI w., a osiąganymi przez nie efektami działania³.

Zaangażowanie jest pojęciem wieloznacznym, w różny sposób definiowanym. Występuje ono często w zastępstwie takich terminów jak zadowolenie z pracy, motywacja do pracy, przywiązanie organizacyjne, zachowania obywatelskie. Często jest definiowane jako emocjonalne i intelektualne oddanie organizacji lub też jako wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika⁴. Zaangażowanie w pracę jest terminem wprowadzonym przez Williama Kahna, który zdefiniował je jako fizyczne, poznawcze i emocjonalne wyrażanie siebie w pracy⁵. Osobiste zaangażowanie oznacza zatem podejmowanie zadań pracy, wkładanie energii w zachowania związane z rolą. Jest ono również sposobem na ekspresję siebie. Zdaniem I. T. Robinsona, zaangażowanie to pozytywna postawa podtrzymywana przez pracowników w kierunku organizacji i jej wartości⁶. Zaangażowany pracownik jest świadomy biznesowego kontekstu i współpracy z innymi w celu poprawy wyników pracy z korzyścią dla organizacji. Zaangażowanie może być zatem interpretowane w kategoriach postawy, czyli specyficznego, względnie trwałego zachowania się w określony sposób wobec przedmiotu postawy. Przedmiotem tej postawy jest m.in.: praca, wykonywany zawód, organizacja, środowisko społeczne, w którym funkcjonuje człowiek⁷. Zaangażowanie pracownika może się zatem przejawiać w następujących formach⁸:

1) zaangażowanie w organizację, czyli identyfikacja z misją, wspólnymi wartościami, a także celami i zadaniami firmy,

2) zaangażowanie w pracę, czyli w wykonywanie codziennych zadań na wysokim poziomie,

3) zaangażowanie w zawód, polegające na silnej identyfikacji z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego oraz konsekwentnej realizacji własnej ścieżki kariery zawodowej,

4) zaangażowanie w środowisko społeczne, określone przez identyfikację z przełożonymi oraz współpracownikami.

² Zob. A.M. Saks, *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, No.7, s. 600; I.T. Robertson, C.L. Cooper, *Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being*, „Leadership & Organization Development Journal” 2010, No. 4, s. 326.

³ M. Juchnowicz, dz. cyt., s. 40.

⁴ A.M. Saks, dz. cyt., s. 602.

⁵ Tamże.

⁶ I.T. Robertson, C. L. Cooper, dz. cyt., s. 362.

⁷ M. Juchnowicz, dz. cyt., s. 36.

⁸ Tamże, s. 37.

Wymienione formy zaangażowania nie muszą być względem siebie konkurencyjne, a nawet powinny się uzupełniać i wzmacniać⁹. Z punktu widzenia interesów biznesowych organizacji, duże znaczenie ma zaangażowanie pracowników w organizację, zaangażowanie organizacyjne. W literaturze jest ono postrzegane jako postawa, która odzwierciedla naturę i jakość związku między pracownikiem a organizacją lub też jako stopień, w jakim jednostka identyfikuje się z celami i wartościami organizacji w swojej pracy¹⁰. Zaangażowanie organizacyjne może być również scharakteryzowane przez przynajmniej trzy związane ze sobą czynniki: silna akceptacja organizacyjnych wartości i celów, gotowość ponoszenia znacznego wysiłku na rzecz organizacji, zamiar pozostania w organizacji¹¹.

Trójczynnikiowy model zaangażowania organizacyjnego J.P. Meyera i N.J. Allen obejmuje następujące komponenty: zaangażowanie afektywne, kontynuacji i zaangażowanie normatywne¹². Zaangażowanie afektywne odnosi się do przywiązania i identyfikacji pracownika z firmą, pracownicy zostają w organizacji, bo tego chcą. Zaangażowanie kontynuacji (trwania) jest determinowane przez koszty porzucenia przedsiębiorstwa. Ten rodzaj zaangażowania rozwija się, kiedy pracownicy zdają sobie sprawę, że mogą stracić to, co zainwestowali i co osiągnęli w organizacji, jeśli ją opuszczą oraz wówczas, gdy inne alternatywy związane z pracą są ograniczone. Zaangażowanie normatywne odnosi się z kolei do uczucia zobowiązania pozostania w organizacji i kontynuowania pracy, pracownicy zostają w przedsiębiorstwie, ponieważ powinni. Bazuje ono na obligatoryjnej powinności oraz zobowiązaniu, których podstawą są: korzyści i zasada wzajemności, internalizacja norm społecznych czy kontrakt psychologiczny. Tak rozumiane zaangażowanie organizacyjne wskazuje na motywy utrzymywania relacji z obiektem, jakim jest organizacja.

W organizacji zorientowanej na uczenie się, ważne jest nie tylko zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę, ale i identyfikacja pracownika z wartościami i celami organizacji. Stąd też potrzeba operacjonalizacji konstruktów, jakim jest zaangażowanie, jak również badanie oddziaływania różnych przejawów zaangażowania pracowników na osiągnięte przez organizację wyniki. Przestrzenią, w której „zmieścić” się może ukierunkowanie na pracę, jak i identyfikacja z firmą, jest model zaangażowania obejmujący następujące wymiary¹³:

⁹ Tamże.

¹⁰ J.T. Parish, S. Cadwallader, P. Busch, *Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change*, „Journal of Organizational Change Management” 2008, No.1, s. 33.

¹¹ K. Falkenberg, B. Schyns, *Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours*, „Management Research News” 2007, No. 10, s. 709.

¹² J.P. Meyer, N.J. Allen, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, s. 62.

¹³ Zob. A. Wojtczuk-Turek, *Organizacyjne uwarunkowania zaangażowania*, w: *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 96-97.

1) uczestnictwo – skłonność do podejmowania znacznego wysiłku na rzecz organizacji, w ramach którego wyodrębnia się: orientację na zadania, orientację społeczną, orientację na rozwój,

2) identyfikacja – jako wyraz akceptacji celów i wartości organizacji; składowe tego wymiaru to: tożsamość organizacyjna, kreowanie wizerunku firmy,

3) lojalność – pragnienie pozostania członkiem organizacji.

Wymiary te podkreślają potrzebę różnorodnej (w formie i treści) aktywności pracowników nie tylko w ramach wykonywanej pracy, ale i innych ról pełnionych w organizacji, identyfikację z wartościami i celami realizowanymi przez organizację, jak również potrzebę utrzymywania przez pracownika więzi z organizacją.

4. Kompetencje menedżerów a zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie pracowników może być traktowane jako miara skuteczności zarządzania. Szczególna rola w tym procesie przypada menedżerom¹⁴. Ich umiejętności, doświadczenie, wartości, ale i również postawy oddziałują na poziom zaangażowania pracowników zarówno w krótkim, jak i długim okresie¹⁵. W badaniach dotyczących czynników oddziałujących na zaangażowanie uwzględnia się czynniki podmiotowe, organizacyjne, kulturowe oraz bada wpływ umiejętności, postaw i zachowań menedżerów, które są w szerokim ujęciu składową ich kompetencji. Zdaniem F. Luthansa i S.J. Petersona, pracownicy, którzy znają stawiane im wymagania, rozumieją misję i cele firmy, mają zapewnione warunki do rozwoju i stale szukają możliwości doskonalenia realizowanych procesów, częściej doświadczają sukcesu. Wyższy poziom zaangażowania i efektywności wykazują również uczestnicy związani emocjonalnie z menedżerami, doświadczający zainteresowania i wsparcia w zakresie swojego rozwoju. Sukces pracowników prowadzi do wzmocnienia poczucia przez menedżerów swojej własnej skuteczności. Z kolei wzrost samoskuteczności menedżerów przyczynia się do wzmocnienia zaangażowania i poprawy wydajności pracowników¹⁶.

Również badania prowadzone przez firmę doradczą Hay Group wskazują na kilka istotnych czynników wpływających na zaangażowanie i efektywność pracowników, które są wspólne dla większości firm, bez względu na branżę, sektor czy też kraj, w jakim funkcjonuje organizacja. Do tych czynników zalicza się: jasny i angażujący kierunek działania organizacji, zaufanie do jej liderów,

¹⁴ Tamże, s. 93.

¹⁵ Tamże, s. 99.

¹⁶ F. Luthans, S.J. Peterson, *Employee engagement and manager self-efficacy. Implications for managerial effectiveness and development*, „Journal of Management Development” 2002, No. 5, s. 385.

współpracę i wsparcie, jakie otrzymują pracownicy oraz możliwości rozwoju w ramach danej organizacji. Wsparcie ze strony organizacji jest w tym przypadku istotne ze względu na zatrzymanie kluczowych pracowników oraz zapobieganie wypaleniu zawodowemu członków organizacji¹⁷. Rola wzajemnego zaufania pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami podkreślona jest także we wnioskach z badań postaw pracowniczych przeprowadzonych w 2009 r. w ramach projektu *Działaj – Buduj – Zmieniaj*. Do kluczowych wyznaczników zaufania zaliczono¹⁸:

- wiarygodność (otwarta komunikacja, dostęp do informacji, fachowość w koordynacji zasobów ludzkich i materialnych, rzetelność w konsekwentnej realizacji wizji),
- szacunek (wspieranie rozwoju zawodowego, okazywanie wdzięczności, współpraca z pracownikami przy istotnych decyzjach, dbałość o pracowników),
- uczciwość (godziwe traktowanie wszystkich pod względem nagród, bezstronność przy zatrudnianiu i awansach, sprawiedliwość – brak dyskryminacji i możliwość odwołania),
- dumę (z własnej pracy i wkładu, z pracy wykonywanej przez zespół lub dział, z produktów organizacji i roli, którą odgrywa w społeczności),
- koleżeństwo (prawo do bycia sobą, przyjazna i miła atmosfera, poczucie przynależności do „rodziny” lub „drużyny”).

Zdaniem T. Chirkowskiej-Smolak, kluczową rolę w procesie budowania i wzmacniania zaangażowania pracowników odgrywają działania podejmowane przez ich bezpośrednich przełożonych, a także menedżerów wyższego szczebla. Opierając się na przeprowadzonych badaniach wskazuje ona na określone zachowania menedżerów, które pozytywnie oddziałują na zaangażowanie pracowników¹⁹:

- troska o podwładnych, budowanie zgranego zespołu,
- budowanie dobrych relacji z podwładnymi, opartych na zaufaniu,
- wsparcie – wykorzystywanie możliwości swoich podwładnych, dbanie o ich rozwój,
- informowanie pracowników o ważnych kwestiach, przekazywanie informacji zwrotnych, otwarta komunikacja,
- prowadzenie dialogu z zespołem – uważność, uwzględnianie zdania pracowników,
- motywowanie do działania – docenianie dobrej pracy, wyrażanie uznania,
- nadawanie znaczenia i sensu realizowanym zadaniom.

¹⁷ M. Wójcik, *Zaangażowany poszukiwany*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 1, s. 38.

¹⁸ A. Wojtczuk-Turek, dz. cyt., s.101.

¹⁹ T. Chirkowska- Smolak, *Kompetencje menedżera budującego zaangażowanie pracowników*, w: *Kompetencja a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 225.

Trudno jest określić „kompletną listę” kompetencji menedżera budującego zaangażowanie, jeśli traktowane są one w sposób szeroki (wiedza, doświadczenie, umiejętności, zdolności, cechy osobowości, wartości i postawy). Zdaniem T. Chirkowskiej-Smolak, celowe jest wskazywanie określonych zachowań, które są wyrazem kompetencji stanowiących złożony kompleks relacji między zdolnościami poznawczymi, umiejętnościami społecznymi, cechami osobowościowymi, motywacją, wartościami. Za konkretnymi zachowaniami stoją bowiem różne kompetencje, a jedna kompetencja może stać za różnego rodzaju zachowaniami²⁰. Niemniej jednak na podstawie badań literaturowych w zakresie zaangażowania pracowników, zachowań organizacyjnych, kompetencji menedżerów, organizacji uczącej i opartej na wiedzy, wskazać można istotne, zdaniem autora, kompetencje, takie jak (zob. rys.1):

- myślenie systemowe – umiejętność postrzegania organizacji jako całości, przy równoczesnym uwzględnianiu poszczególnych elementów składowych oraz interakcji zachodzących pomiędzy tymi elementami,

- samodoskonalenie – dążenie do rozwoju nie tylko w płaszczyźnie zawodowej, ale też społecznej, emocjonalnej i duchowej, widzenie swojego celu, wizji siebie samego, jako jednego z przejawów uniwersalnego procesu nieustającej przemiany i rozwoju,

- inspirowanie – wyznaczanie kierunku, wizji zmian, przewodzenie, autentyczność i wiarygodność, zarażanie pozytywnymi emocjami innych,

- współpraca – budowanie relacji z pracownikami, klientami itp., relacji opartych na zaufaniu i strategii wygrana-wygrana, komunikatywność, tworzenie i kierowanie zespołami,

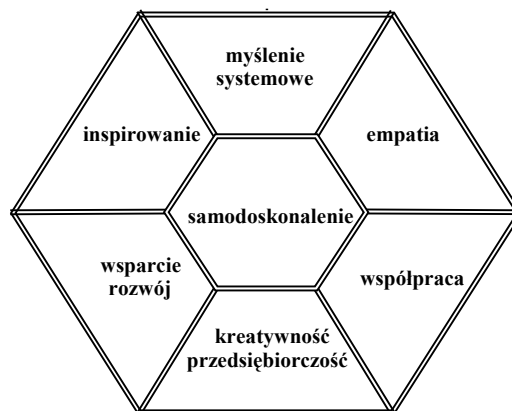
- kreatywność i przedsiębiorczość – generowanie użytecznych pomysłów, otwartość na zmianę, proaktywność, podejmowanie nowych przedsięwzięć również w warunkach braku dostępu do określonych zasobów,

- empatia – rozpoznawanie własnych emocji, wrażliwość, uważność, odczytywanie emocji innych ludzi i rozumienie mechanizmów ich działania,

- rozwój i wsparcie – docenianie innych, chwalenie, tworzenie warunków pracy „przyjaznych” pracownikowi, celebrowanie sukcesów, pozytywne oddziaływanie na klimat emocjonalny.

Przedstawiony model kompetencji menedżerów ogniskuje się wokół samodoskonalenia obejmującego nie tylko stałe podnoszenie swoich umiejętności, wiedzy, ale również aktywne zmienianie swoich postaw i zachowań. To również umiejętność kierowania sobą, po to, by skutecznie kierować innymi. To rozpoznawanie własnych potrzeb, celów i aspiracji widzianych w kontekście ich wpływu na innych wzmocnione jest umiejętnością całościowego spojrzenia na pojawiające się trudności i problemy oraz empatią umożliwiającą lepsze rozu-

²⁰ Tamże, s. 226.



Rysunek 1. Kompetencje menedżerów budujących zaangażowanie pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

mienie innych pracowników oraz ich zachowań. Budowanie i wzmacnianie zaangażowania wymaga również inspirowania, jak i twórczego oraz proaktywnego działania w trudnych, będących wyzwaniem sytuacjach. Budowania zaufania i tworzenia przestrzeni do indywidualnego rozwoju oraz zespołowego działania, łączenia wiedzy i energii wnoszonej przez pracowników, a także doceniania, uważności oraz wsparcia budującego emocjonalne przywiązanie pracowników do organizacji.

5. Podsumowanie

W organizacji zorientowanej na uczenie wartością jest wiedza i uczenie się prowadzące do zmian jakościowych zarówno w wymiarze techniczno-ekonomicznym organizacji, jak i społecznym. Efektywny proces uczenia wymaga jednak wspólnego działania, łączenia zdolności i umiejętności pracowników, wyzwiania twórczej energii, budowania emocjonalnego i poznawczego zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę oraz zaangażowania organizacyjnego, opartego na relacji emocjonalnego przywiązania pracownika do organizacji.

Studia literaturowe, jak i wyniki badań empirycznych wskazują na duży wpływ postaw i zachowań menedżerów na motywację i poziom zaangażowania pracowników. W artykule wskazano na kompetencje menedżerów, które mogą odgrywać ważną rolę w budowaniu kultury zaangażowania w organizacji, przyjęty model wymaga jednak empirycznej weryfikacji. Prowadzone badania litera-

turowe wskazują również na niejednoznaczność pojęcia zaangażowanie, a także rodzą konieczność usystematyzowania wiedzy w tym zakresie i operacjonalizacji wymiarów tego konstruktu, również badania wśród pracowników i menedżerów, rozumienia przez nich zjawiska zaangażowania oraz jego przejawów w zachowaniach ludzi w organizacji.

Literatura

- Chirkowska-Smolak T., *Kompetencje menedżera budującego zaangażowanie pracowników*, w: *Kompetencja a sukces zarządzania organizacją*, red. S. A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
- Falkenberg K., Schyns B., *Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors*, „Management Research News” 2007, No.10.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.
- Luthans F., Peterson S.J., *Employee engagement and manager self-efficacy. Implications for managerial effectiveness and development*, „Journal of Management Development” 2002, No. 5.
- Meyer J.P., Allen N.J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991.
- Parish J.T., Cadwallader S., Busch P., *Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change*, „Journal of Organizational Change Management” 2008, No.1.
- Robertson I.T., Cooper C.L., *Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being*, „Leadership & Organization Development Journal” 2010, No.4.
- Saks A. M., *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, No.7.
- Wojtczuk-Turek A., *Organizacyjne uwarunkowania zaangażowania*, w: *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. Juchnowicz M., Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Wójcik M., *Zaangażowany poszukiwany*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 1.

**Paulina Bąkowska
Nina Stępnicka**

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego
w Piotrkowie Trybunalskim

Kompetencje przedsiębiorców i menedżerów w funkcjonowaniu przedsiębiorstw internetowych na podstawie polskich i zagranicznych serwisów *on-line*

***Streszczenie.** Współczesnych założycieli i przywódców przedsiębiorstw *on-line*, jako przedstawicieli pokolenia wyżu demograficznego i pokolenia sieci, cechują odpowiednie predyspozycje zawodowe, umiejętności i kompetencje, które w zestawieniu z innowacyjnością, kreatywnością, odwagą, odkrywaniem nowych pasji, jak również przy współudziale „czynnika szczęścia” mogą stanowić skuteczną receptę na sukces. Studia przypadków wybranych przedsiębiorstw biznesowych z branży internetowej wskazują jednak, że pomysłodawcami i przywódcami najpopularniejszych współcześnie serwisów *on-line*, nie tylko z branży *e-commerce*, są z reguły mężczyźni, zwłaszcza z pokolenia X i pokolenia Y.*

1. Wprowadzenie

Celem pracy jest próba wyodrębnienia zestawu kompetencji, jakie powinni posiadać przywódcy, przedsiębiorcy i menedżerowie współczesnych internetowych przedsiębiorstw, określane mianem pokoleń X i Y. W pracy uwzględnione zostaną także zagadnienia dotyczące cech charakteru i roli kobiet jako przywódczyń firm internetowych, ze szczególnym uwzględnieniem przypadku Margaret C. Whitman, szefowej eBay Inc., która w ciągu ostatnich kilku lat stała się prawdziwą ikoną Internetu i e-biznesu. Punktem odniesienia rozważań będą przedsiębiorstwa *on-line*, które zyskały ogromną popularność: Allegro.pl, eBay.com, Amazon.com, Merlin.pl, Nasza-Klasa.pl i inne.

2. Polscy i zagraniczni przywódcy firm i serwisów internetowych – analiza predyspozycji i umiejętności kierowniczych

Od kilkudziesięciu lat toczy się dyskusja, której celem jest wyodrębnienie zestawu cech przywódców, menedżerów i przedsiębiorców. Napisano na ten temat setki tysięcy artykułów, opracowań i książek naukowych. Szacuje się, że tylko w Stanach Zjednoczonych co roku powstaje około dwóch tysięcy różnych analiz¹. W Polsce liczba publikacji na ten temat także wydaje się imponująca.

Jakimi zatem cechami odznaczają się założyciele, menedżerowie, przywódcy znanych dziś firm czy serwisów *on-line*, takich jak: Allegro.pl, eBay.com, Amazon.com, Google.com, Facebook.com, Wikipedia.com i wielu innych? Wystarczyło zaledwie kilka miesięcy od chwili ich utworzenia, by zyskały ogromną popularność i stały się punktem odniesienia dla innych przedsiębiorstw internetowych.

Dla przykładu: o Arjanie Bakkerze, holenderskim przedsiębiorcy i twórcy największego w Polsce i Europie Wschodniej serwisu aukcyjno-handlowego Allegro.pl pisano jako o „charyzmatycznym Holendrze”²; o Rafale Agnieszczaku, założycielu serwisu aukcyjnego Swistak.pl i serwisu społecznościowego Fotka.pl, jako o człowieku mającym swój pomysł na biznes i skutecznie go realizującym³; o Zbigniewie Sykulskim, twórcy sklepu Merlin.pl, z wykształcenia konstruktorze silników lotniczych, jako o człowieku intensywnie pracującym nad swoim projektem, doceniającym rolę współpracy⁴.

Na wiedzę, upór, zaangażowanie, umiejętności programowania, oryginalne pomysły i ciężką pracę Macieja Popowicza, założyciela Naszej-Klasy, wskazywał M. Bogurat⁵; o założycielu serwisu Facebook.com, Marku Zuckerbergu, pisano jako o nieśmiałym, zamkniętym w sobie, z dziwnym poczuciem humoru młodzieńcu⁶, o Billu Gatesie, twórcy Microsoftu, że był wyjątkowo uzdolniony

¹ M. Bugdol, *Przywództwo – cechy polskiego menedżera*, „Interia Biznes” [online], 2009, dostępny w Internecie: <http://biznes.interia.pl/firma/news/przywodztwo-cechy-polskiego-menedzera>, 1392734,3608, dostęp: 12 września 2010 r.

² P. Tryzubiak, *Urodzinowo, Rekordowo w Allegro*, „Komunikat prasowy Allegro” [online], 2004, dostępny w Internecie: http://allegro.netpr.pl/notatka_28821.html?changeLocale=PL, dostęp: 13 września 2010 r.

³ M. Bogurat, *E- biznes, czyli od zera do milionera*, „MamBiznes.pl” [online], 2009, dostępny w Internecie: <http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/919>, dostęp: 13 września 2010 r.

⁴ P. Stasiak, *Niebanalnie, wirtualnie*, „Polityka” [online], 2009, dostęp w Internecie: <http://www.polityka.pl/rynek/ludzie/227300,1,zbigniew-sykulski---tworca-merlina.read>, dostęp: 13 września 2010 r.

⁵ M. Bogurat, dz. cyt.

⁶ G. Marynowicz, *Historie sukcesu: Student miliarder w tanich sandałach*, „MamBiznes.pl” [online], 2008, dostępny w Internecie: <http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/842>, dostęp: 13 września 2010 r.

w dziedzinie nauk ścisłych⁷, a o Jeffie Bezosie, założycielu Amazon.com, że potrafił idealnie wykorzystywać i analizować pojawiające się wokół niego informacje⁸.

J. Polowczyk⁹ za N. Hayek swoje spostrzeżenia na temat przywództwa opisuje następująco: „Wybitny przedsiębiorca to artysta, który tworzy nowe wyroby, nowe miejsca pracy, nowe majątki. Ponadto nie popada w rezygnację, gdy widzi przeszkody. Potrafi przekonywać i motywować współpracowników. [...] Z pewnością istnieje szereg talentów, z którymi trzeba się urodzić. Wykształcenie i doświadczenie mogą je dodatkowo umocnić”.

A. Tomala¹⁰ wskazuje na takie cechy przywódcy, jak: mądrość, przedsiębiorczość, inteligencja, pracowitość i uczciwość, a także: wiarygodność (spójność), przestrzeganie wcześniej określonych zasad moralnych i wartości etycznych, charyzma oraz konsekwencja w działaniu. Tę ostatnią cechę Z. Brzeziński¹¹ utożsamia z „elastycznym uporem”, czyli uporczywym dążeniem w wybranym kierunku, ale nie za wszelką cenę, z uwzględnieniem możliwości zmiany kierunku lub intensywności działań bądź całkowitego ich zaniechania. Do innych kluczowych kompetencji menedżera i przywódcy autor zalicza między innymi: potrzebę tworzenia, kreatywność, umiejętności związane z wykorzystaniem informacji, zarządzaniem czasem i ludźmi, myślenie systemowe i „na opak”, etykę, wykorzystanie benchmarkingu i wizjonerstwo.

Odpowiednie zarządzanie w Internecie wymaga systematyczności, zorganizowania i celowości. Chociaż podstawowe zasady są takie same dla działających *on-line*, to jednak różne przedsięwzięcia przyjmują odmienne wyzwania, mają odmienne problemy i muszą chronić się przed odmiennymi tendencjami do zwyrodnienia. Również poszczególni przedsiębiorcy powinni zdobyć się na decyzje dotyczące ich własnej roli i własnego zaangażowania¹².

Wszystkie e-biznesy łączą dwie zasadnicze cechy: pomysłowość twórców i szybkie działanie, szybsze niż konkurencja. Sukces przedsięwzięcia internetowego wymaga wysiłku, konsekwencji, pracowitości i wiary w siebie. Menedże-

⁷ M. Kosedowski, *6 gigantów internetu... prywatnie*, „Inwestycje.pl” [online], 2009, dostępny w Internecie: http://inwestycje.pl/it_ebiznes/6_gigantow_internetu___prywatnie;70882;0.html, dostęp: 13 września 2010 r.

⁸ S. Stodolak, *Historia sukcesu sklepu Amazon*, „MamBiznes.pl” [online], 2009, dostępny w Internecie: <http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/1090>, dostęp: 15 września 2010 r.

⁹ J. Polowczyk, *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2008, s. 117.

¹⁰ A. Tomala, *Wizerunek nowoczesnego menedżera II*, „Network Magazyn” [online], 2010, dostępny w Internecie: <http://www.networkmagazyn.pl/wizerunek-nowoczesnego-menedzera-ii>, dostęp: 11 września 2010 r.

¹¹ Z. Brzeziński, *Przywódca i lider, czyli atrybuty przedsiębiorcy*, „Bankier.pl” [online], 2006, dostępny w Internecie: http://manager.money.pl/strategie/psychologia_biznesu/artukul/przywodca; i;lider;czyli;atrybuty;przedsiębiorcy;35;1;157731.html, dostęp: 11 września 2010 r.

¹² Tamże.

rowie i przywódcy e-biznesowi to ludzie, którzy mając marzenia, potrafili przekształcić je w cele i konsekwentnie realizowali. Sukces każdego z nich wymagał wielkiego wysiłku, pracowitości i wiary w siebie.

3. Kobieta i jej rola w kreowaniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem *on-line*

Współczesne firmy i przedsięwzięcia w Internecie dostarczają niewiele przykładów wykorzystania potencjału i zaangażowania kobiet w tworzeniu, zarządzaniu czy prowadzeniu e-biznesu. Zarówno szeroko rozumiany sektor handlu *on-line*, serwisy społecznościowe, jak również działalność usługowa, doradcza czy finansowa w Internecie wiążą się z reguły z osobą mężczyzny, którego postać wpisała się praktycznie już na stałe w strukturę modelu e-biznesowego wielu firm.

Internet dostarcza licznych dowodów na potwierdzenie tej zależności. Dla przykładu: wspomniany już wcześniej Arjan Bakker z serwisu aukcyjno-handlowego Allegro.pl, Peter Thiel, Max Levchin i Luke Noska z systemu płatności elektronicznych Paypal.com¹³, Maciej Popowicz z serwisu społecznościowego Nasza-Klasa.pl¹⁴, Mark Zuckerberg z Facebook'a¹⁵, Radosław Kobus, Mariusz Gralewski i Jacek Erem z GoldenLine.pl¹⁶, Chad Churlej i Steve Chen z wideoportalu YouTube.com¹⁷, Larry Page i Sergiej Brin z Google.com¹⁸, Jimmi Wales i Lary Sanger z Wikipedia.com¹⁹ to tylko nieliczni przedstawiciele płci męskiej, o których rozpisują się polskie i zagraniczne serwisy internetowe.

Współczesna historia *e-commerce* wymienia jeden spektakularny przypadek kobiety w biznesie elektronicznym. Mowa tu oczywiście o Margaret C. Whitman,

¹³ *PayPal*, „Wikipedia” [online], 2010, dostępny w Internecie: www.wikipedia.org/wiki/Paypal, dostęp: 7 września 2010 r.

¹⁴ D. Kulbaka, *Założyciel witryny Nasza-klasa.pl milionerem*, „WebInside.pl” [online], 2007, dostępny w Internecie: <http://webinside.pl/news/4096>, dostęp: 7 września 2010 r.

¹⁵ W. Cybulski, *Mark Zuckerberg o przyszłości Facebooka*, „Dobre Programy” [online], 2010, dostępny w Internecie: <http://www.dobreprogramy.pl/Mark-Zuckerberg-o-przyszlosci-Facebooka,Aktualnosc,18404.html>, dostęp: 7 września 2010 r.

¹⁶ *GoldenLine.pl ma ambicje o skali globalnej*, „BiznesPolska.pl” [online], 2007, dostępny w Internecie: <http://warszawa.biznespolska.pl/gazeta/article.php?contentid=141673>, dostęp: 7 września 2010 r.

¹⁷ *Bogacze z YouTube*, „Gazeta.pl” [online], 2007, dostępny w Internecie: <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33182,3906944.html>, dostęp: 7 września 2010 r.

¹⁸ *Założyciele Google chcą sprzedać po 5 mln swoich akcji*, „Wyborcza.biz” [online], 2010, dostępny w Internecie: http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7487829,Zalozyciele_Google_chca_sprzedac_po_5_mln_swoich_akcji.html, dostęp: 7 września 2010 r.

¹⁹ *Wywiad z założycielem Wikipedii*, „Internet Maker” [online], 2008, dostępny w Internecie: http://internetmaker.pl/arttykul/3085,1,wywiad_z_zalozycielem_wikipedii, dostęp: 7 września 2010 r.

znanej jako Meg Whitman, będącej symbolem najpopularniejszego na świecie serwisu aukcyjnego eBay.com, obecnego w przeszło trzydziestu krajach świata. T. Boguszewicz²⁰ pisze: „Kiedy na początku 1998 r. Whitman pojawiła się w eBay, firma była właścicielem niewielkiej, istniejącej od 1995 r. strony WWW, oferującej internautom dziwną w tamtych czasach nowość, czyli licytacje towarów. Ebay miał wtedy 30 pracowników, a roczne obroty firmy wynosiły 4 miliony dolarów”²¹. W roku 2004 Margaret Whitman zadebiutowała na liście światowych miliarderów magazynu „Forbes”²².

Wprawdzie założycielem witryny aukcyjnej był Pierre Omidyar, a pierwszym jej prezesem Jeff Skoll, to właśnie Whitman w latach 1998-2007 uczyniła z firmy aukcyjnej eBay Inc. niekwestionowanego lidera internetowego handlu, powstające zaś po roku 1998 inne portale aukcyjne, także Allegro.pl w Polsce, były kopiami serwisów tej słynnej amerykańskiej firmy. Liczba sprzedających za pośrednictwem eBay.com rosła z tygodnia na tydzień, a prezes firmy aukcyjnej rozpoczęła serię przejęć. W ciągu swojej dwunastoletniej działalności w eBay Inc. dokonała ich aż 26, na sumę blisko siedmiu miliardów dolarów. Do najbardziej uznanych należały przejęcia: w roku 2002 systemu płatności elektronicznych PayPal.com za sumę półtora miliarda dolarów i trzy lata później Skype’a – globalnego lidera telefonii internetowej niezwiązanego z handlem internetowym.

Jak pisze K. Bratkowsky²³, nie ma takich badań, które wskazywałyby, że mężczyźni radzą sobie w biznesie lepiej niż kobiety czy też odwrotnie. Co zatem przesądza o tym, że to głównie mężczyźni kreują i zarządzają działalnością w Internecie, jak również przede wszystkim oni odnoszą sukces na tym właśnie polu działania? Zasadniczym motywem wydają się między innymi cechy osobowości i stosunek do sukcesu.

Mężczyźni są bardziej skoncentrowani, wnioskuje linearnie, skupiają się na zasadach i krótszej perspektywie czasowej, jak również rozumują w kategoriach pozycji. Preferując styl gorliwy są nastawieni na cel, a nie na ludzi. Z kolei kobiety wnoszą niepowtarzalny sposób myślenia, posiadają intuicję i wyczuwają rodzące się konflikty. Są uważne, cierpliwe i wrażliwe w kontaktach interpersonalnych. Ponadto nawiązują bliski kontakt emocjonalny. To właśnie one częściej niż mężczyźni stosują styl kompleksowy, czyli zwracają uwagę na cele, ale również na potrzeby społeczne, osiągając sukcesy w dłuższej perspektywie²⁴.

²⁰ T. Boguszewicz, *Pani od zakupów*, „Rzeczpospolita” [online], 2008, dostępny w Internecie: <http://www.rp.pl/artykul/19419,201186-Pani-od-zakupow-.html>, dostęp: 8 września 2010 r.

²¹ T. Boguszewicz, dz. cyt.

²² H. Struck, *Najbogatsze mamy świata*, „Wirtualna Polska” [online], 2010, dostępny w Internecie: http://finanse.wp.pl/kat,104784,title,Najbogatsze-mamy-swiata,wid,12273956,wiadomosc_forbes.html?icaid=1ad7b, dostęp: 7 września 2010 r.

²³ K. Bratkowsky, *Kobieta w biznesie*, „Bankier” [online], 2006, dostępny: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Kobieta-w-biznesie-1517346.html>, dostęp: 15 września 2010 r.

²⁴ M. Bugdol, dz. cyt.

Internetowe przedsięwzięcia wymagają szybkich i trafnych decyzji. Nie zawsze są one pewne, trafione i skuteczne, aczkolwiek – jak zauważa P. Drucker – ludzie potrzebujący pewności prawdopodobnie nie będą dobrymi przedsiębiorcami²⁵. Twierdzenie to tłumaczy M. Kostera i M. Śliwa²⁶, zdaniem których dzieje się tak dlatego, że działalność przedsiębiorcza opiera się w dużej mierze na podejmowaniu ryzyka, podczas gdy kobiety mają mniejszą skłonność do tego typu działań. Decyzje kobiet z reguły bywają bardziej wyważone, głęboko przemyślane, działania zaś podejmowane dopiero po zebraniu wszelkich możliwych informacji. Niewykluczone zatem, że teoria o dominacji mężczyzn w pełnieniu ról kierowniczych, menedżerskich czy założycielskich w e-biznesie wynika z odmiennego stosunku do ryzyka i cech osobowościowych, jak również chęci osiągnięcia sukcesu, płacąc za niego nawet wysoką cenę.

4. Pokolenie X i pokolenie Y w kreowaniu internetowych firm i przedsięwzięć biznesowych

Za J. Polowczykiem²⁷ autorki twierdzą, że inicjatorami wielu wynalazków *on-line*, w tym także przedsięwzięć i firm w Internecie, są młodzi ludzie, z reguły studenci, a nawet uczniowie, którzy potrafią dokonać wielkich czynów. I tak Arjan Bakker w chwili utworzenia Allegro.pl miał 26 lat, Tomasz Dudziak, współzałożyciel serwisu aukcyjnego – zaledwie 19 lat, założyciel serwisu aukcyjnego Swistak.pl, Rafał Agnieszczak – niewiele ponad 20 lat, Arkadiusz Osiak z Money.pl – 25 lat.²⁸ Wyszukiwarka Google.pl, Facebook.com, Nasza-Klasa czy Grono to inne przykłady ze świata pozahandlowego, które także były dziełem studentów, młodych innowatorów, czyli – jak określił tę grupę twórców D. Tapscott²⁹ – ludzi pokolenia X, urodzonych latach 1965-1976, w okresie wyżu demograficznego, i pokolenia sieci, urodzonych w latach 1977-1997, zwanych także pokoleniem milenijnym lub pokoleniem Y.

Pokolenie X, do którego zaliczają się wspomniani wyżej przedstawiciele, należy do najlepiej wykształconych grup w historii. Posługuje się wieloma środkami komunikacji, a media to centrum ich świata. To najstarsza grupa populacji, której sposób korzystania z komputerów i Internetu przypomina zwyczaje pokolenia sieci. Pokolenie X traktuje radio, telewizję, film i Internet jak media niespe-

²⁵ P. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, HarperCollins, New York 1985, s. 26.

²⁶ M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wyd. Naukowe i Akademickie, Warszawa 2010, s. 235.

²⁷ J. Polowczyk, dz. cyt., s. 174.

²⁸ M. Zawadzki, *Ranking młodych milionerów*, „Portal Studencki Dłaczego” [online], 2009, dostępny w Internecie: <http://www.dlaczego.com.pl/news/show/1217/>, dostęp: 8 września 2010 r.

²⁹ D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 59.

ekspertyzacyjne, dostępne dla wszystkich, które służą przedstawianiu informacji w atrakcyjnej formie, jak również prezentowaniu swojego punktu widzenia. Pokolenie Y wyróżniają przede wszystkim Internet i jego globalny zasięg³⁰. Dla przykładu: Jeff Bezos postawił na szybkie inwestowanie w sprzęt i funkcjonalne usprawnienia witryny sklepowej Amazon.com; Arjan Bakker zainwestował w rozbudowę serwisu aukcyjnego Allegro o nowe narzędzia i mechanizmy, wspomagające zakupy i sprzedaż w Internecie; Rafał Agnieszczak z Fotka.pl i Świstak.pl stał się inicjatorem zaangażowania doświadczenia i własnych pieniędzy we wsparcie ciekawych projektów internetowych, będących we wczesnej fazie rozwoju, na których w przyszłości będzie można zarabiać. Podobnych działań podejmowanych przez przedstawicieli pokoleń X i Y w Internecie nie brakuje.

Generacja młodych internautów stworzyła zatem nowy etos codziennego życia, pracy, nauki i konsumpcji. To pokolenie dorastające w epoce cyfrowej wniosło do praktyki zawodowej znajomość mediów, nowe strategie współpracy, przedsiębiorczość. Pracodawcy i menedżerowie zaczęli traktować pracę jako przełamywanie wspólnych działań, przełamując tym samym sztywne hierarchiczne struktury i zmuszając organizacje do zmian³¹.

5. Podsumowanie

Sukces wielu polskich i zagranicznych firm *on-line* wiąże się z odpowiednim czasem, w jakim powstały. Z reguły były to przedsięwzięcia zapoczątkowane w późnych latach dziewięćdziesiątych XX w. i na początku XXI w., tj. w okresie tak zwanej „bańki internetowej”. Ostatnia dekada minionego wieku to także czas, w którym Internet znajdował się jeszcze w fazie wstępnej – „raczkującej” – i ogromna luka na rynku *on-line*, występująca także w sferze handlu internetowego, zaczynała się dopiero zapełniać. Przedstawiciele pokolenia X i pokolenia sieci skorzystali z tej szansy, nie zdając sobie nawet sprawy z tego, że ich pomysły w przyszłości przyniosą tak ogromne pieniądze, jak również sławę i reputację pionierów Internetu.

Twórcy i przywódcy intratnych przedsięwzięć z sektora *Internet Technology* (IT) nie doszliby do takich pozycji, gdyby nie umiejętność kierowania zespołem, kreatywność i odwaga w podejmowaniu decyzji. Ważne również są: znajomość potrzeb rynku, wykorzystanie nisz, umiejętność przewidywania, przypadek czy zrzącenie losu, określane także jako „czynnik szczęścia”, oraz pasje. To właśnie one sprawiły, że współcześni milionerzy biznesu związali się z Internetem, prowadząc tu swoje przedsięwzięcia i skupiając się na ciągłym ich doskonaleniu.

³⁰ D. Tapscott, dz. cyt., s. 57-70.

³¹ Tamże, s. 51-53.

Szczególną rolę w tworzeniu biznesu elektronicznego przypisuje się mężczyznom. Obserwacje rynku elektronicznego i *e-commerce* prowadzą do stwierdzenia, że to właśnie im przypada laur pierwszeństwa w podejmowaniu i koordynowaniu tego typu inicjatyw. Wynika to z predyspozycji psychologicznych i emocjonalnych, w jakie wyposażona została płęć męska. Nie oznacza to jednak, że kobietom trudno przekroczyć tę granicę. Z pewnością kolejne lata przyniosą przykłady działalności *on-line*, w których także kobiety będą mogły odnosić medialne sukcesy.

Literatura

- Bogacze z YouTube*, „Gazeta.pl” [online], 2007, dostępny w Internecie: <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33182,3906944.html>, dostęp: 7 września 2010 r.
- Boguszewicz T., *Pani od zakupów*, „Rzeczpospolita” [online], 2008, dostępny w Internecie: <http://www.rp.pl/artukul/19419,201186-Pani-od-zakupow-.html>, dostęp: 8 września 2010 r.
- Bogurat M., *E – biznes czyli od zera do milionera*, „MamBiznes.pl” [online], 2009, dostępny w Internecie: <http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/919>, dostęp: 13 września 2010 r.
- Bratkowski K., *Kobieta w biznesie*, „Bankier” [online], 2006, dostępny: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Kobieta-w-biznesie-1517346.html>, dostęp: 15 września 2010 r.
- Brzeziński Z., *Przywódca i lider, czyli atrybuty przedsiębiorcy*, „Bankier.pl” [online], 2006, dostępny w Internecie: http://manager.money.pl/strategie/psychologia_biznesu/artukul/przywodca;i;lider;czyli;atrybuty;przedsiębiorcy,35,1,157731.html, dostęp: 11 września 2010 r.
- Bugdól M., *Przywództwo – cechy polskiego menedżera*, „Interia Biznes” [online], 2009, dostępny w Internecie: <http://biznes.interia.pl/firma/news/przywodztwo-cechy-polskiego-menedzera,1392734,3608>, dostęp: 12 września 2010 r.
- Cybulski W., *Mark Zuckerberg o przyszłości Facebooka*, „Dobre Programy” [online], 2010, dostępny w Internecie: <http://www.dobreprogramy.pl/Mark-Zuckerberg-o-przyszlosci-Facebooka,Aktualnosc,18404.html>, dostęp: 7 września 2010 r.
- Drucker P., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, HarperCollins, New York 1985.
- GoldenLine.pl ma ambicje o skali globalnej*, „BiznesPolska.pl” [online], 2007, dostępny w Internecie: <http://warszawa.biznespolska.pl/gazeta/article.php?contentid=141673>, dostęp: 7 września 2010 r.
- Kosedowski M., *6 gigantów internetu... prywatnie*, „Inwestycje.pl” [online], 2009, dostępny w Internecie: http://inwestycje.pl/it_ebiznes/6_gigantow_internetu_prywatnie;70882;0.html, dostęp: 13 września 2010 r.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wyd. Naukowe i Akademickie, Warszawa 2010.
- Kulbaka D., *Założyciel witryny Nasza-klasa.pl milionerem*, „WebInside.pl” [online], 2007, dostępny w Internecie: <http://webinside.pl/news/4096>, dostęp: 7 września 2010 r.
- Marynowicz G., *Historie sukcesu: Student miliarder w tanich sandałach*, „MamBiznes.pl” [online], 2008, dostępny w Internecie: <http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/842>, dostęp: 13 września 2010 r.
- PayPal*, „Wikipedia” [online], 2010, dostępny w Internecie: www.wikipedia.org/wiki/Paypal, dostęp: 7 września 2010 r.
- Polowczyk J., *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2008.

- Stasiak P., *Niebanalnie, wirtualnie*, „Polityka” [online], 2009, dostępny w Internecie: <http://www.polityka.pl/rynek/ludzie/227300,1,zbigniew-sykulski---tworca-merlina.read>, dostęp: 13 września 2010 r.
- Stodolak S., *Historia sukcesu sklepu Amazon.com*, „MamBiznes.pl” [online], 2009, dostępny w Internecie: http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/1090/historia_sukcesu_sklepu_amazon.com, dostęp: 15 września 2010 r.
- Struck H., *Najbogatsze mamy świata*, „Wirtualna Polska” [online], 2010, dostępny w Internecie: http://finanse.wp.pl/kat,104784,title,Najbogatsze-mamy-swiata,wid,12273956,wiadomosc_forbes.html?ticaid=1ad7b, dostęp: 7 września 2010 r.
- Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Tomala A., *Wizerunek nowoczesnego menedżera II*, „Network Magazyn” [online], 2010, dostępny w Internecie: <http://www.networkmagazyn.pl/wizerunek-nowoczesnego-menedzera-ii>, dostęp: 11 września 2010 r.
- Tryzubiak P., *Urodzinowo, rekordowo w Allegro*, „Komunikat prasowy Allegro” [online], 2004, dostępny w Internecie: http://allegro.netpr.pl/notatka_28821.html?changeLocale=PL, dostęp: 13 września 2010 r.
- Wywiad z założycielem Wikipedii*, „Internet Maker” [online], 2008, dostępny w Internecie: http://internetmaker.pl/artykul/3085,1,wywiad_z_zalozycielem_wikipedii, dostęp: 7 września 2010 r.
- Założyciele Google chcą sprzedać po 5 mln swoich akcji*, „Wyborcza.biz” [online], 2010, dostępny w Internecie: http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7487829,Zalozyciele_Google_chca_sprzedac_po_5 mln_swoich_akcji.html, dostęp: 7 września 2010 r.
- Zawadzki M., *Ranking młodych milionerów*, „Portal Studencki Dłaczego” [online], 2009, dostępny w Internecie: <http://www.dlaczego.com.pl/news/show/1217/>, dostęp: 8 września 2010 r.

Magdalena Szumska

Firma doradcza SIC! szumska.pl
Szkolenia i Consulting w Tarnowie Podgórnym

Kompetencje zarządzających w branży medycznej na przykładzie gabinetów stomatologicznych

***Streszczenie.** Praca prezentuje kompetencje zarządcze w perspektywie usług stomatologicznych działających na polskim wolnym rynku. Istnieje poważna luka w kompetencjach faktycznych i pożądanym lekarzy zarządzających gabinetami dentystrycznymi. Istnieją znaczne braki w podstawowym procesie kształcenia dentystów. Studia siedmiu przypadków ilustrują całościowo ten problem, który najprawdopodobniej jest charakterystyczny dla wszystkich gabinetów w Polsce, nie tylko stomatologicznych.*

1. Wprowadzenie

Gabinetami, przychodniami czy też klinikami zarządzają na ogół lekarze i w pewnej części menedżerowie niebędący lekarzami. Kompetencje zarządzających lekarzy są niewystarczające. Istnieje luka w kompetencjach menedżerskich zarówno wśród lekarzy-zarządzających gabinetami, jak i menedżerów-zarządzających gabinetami. Wynika to przede wszystkim z niedoskonałości współczesnej dydaktyki. Uniwersytety medyczne nie przygotowują lekarzy do prowadzenia z powodzeniem biznesu. Kształcenie ustawiczne jest traktowane przez lekarzy jako obowiązek autodokształcenia w obszarze wyłącznie umiejętności medycznych i pokrewnych.

Celem pracy jest przedstawienie kompetencji menedżerskich lekarzy stomatologów zarządzających gabinetem, kliniką czy przychodnią. Praca ma zaprezentować różnice pomiędzy stanem faktycznym a pożądanym kompetencji menedżerskich wybranych właścicieli przedsiębiorstw o profilu usług stomatologicznych. Artykuł oparty jest na wnioskach płynących z obserwacji wywiadów z lekarzami

stomatologami zarządzającymi własnymi firmami-gabinetami¹. Praca przedstawia także różne podejścia do kompetencji zarządczych prezentowanych jako układ ról menedżerskich i dyrektorskich. Kompetencje menedżerskie były oceniane subiektywnie, na podstawie wiedzy na temat: klasycznych funkcji zarządzania, cech zarządzania wg Druckera, 10 ról dyrektorskich wg Mintzberga. Natomiast wywiady z lekarzami zarządzającymi gabinetami oparto na wiedzy o rolach dyrektorskich wg Kieżuna.

Na potrzeby niniejszej pracy pojęcie kompetencji zarządzających rozumie się jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności menedżera, a także zakres jego wiedzy i umiejętności². W dalszych częściach pracy główny nacisk zostanie jednak położony na wiedzę i umiejętności zarządcze, uznając tym samym, że każdy dentysta prowadzący gabinet posiada maksymalny zakres uprawnień i odpowiedzialności, a także obowiązków, chyba że te ostatnie deleguje, co nie jest przedmiotem tego artykułu.

2. Charakterystyka prywatnych gabinetów stomatologicznych na rynku

Na polskim rynku usług stomatologicznych dentyści preferują następujące rozwiązania organizacyjne, pozwalające na prowadzenie działalności rynkowej: gabinet 1-stanowiskowy (pracuje w nim 1 lekarz przy 1 unicie), gabinet 1-stanowiskowy dla 2 lekarzy (pracuje w nim 2 lekarzy przy 1 unicie, na zmianę), gabinet wielostanowiskowy dla wielu lekarzy (pracuje w nim wielu lekarzy na wielu unitach), zespół gabinetów jedno- i wielostanowiskowych. Aby przybliżyć specyfikę prowadzonych działalności na rynku usług stomatologicznych, warto podkreślić, że na ogół właścicielem gabinetu jest lekarz dentysta, z wyjątkiem większych zespołów gabinetów (klinik, przychodni), które mają najczęściej kapitał mieszany i pojawiają się na polskim rynku jako więksi gracze rynkowi. Natomiast w przypadku tradycyjnej ścieżki rozwoju rynkowego, lekarze początk-

¹ Badanie przeprowadzono w latach 2008-2010 na terenie większych miast, powyżej 500 tys. mieszkańców. Przedmiotem badań było 7 gabinetów stomatologicznych, w których osobą zarządzającą był lekarz-właściciel. Gabinety dobrano celowo kierując się określonymi warunkami, jakie grupa badanych gabinetów musiała spełniać: właściciele-lekarze korzystali ze szkoleń i doradztwa ukierunkowanego na poprawę zarządzania, minimum dwa gabinety z grupy badawczej były gabinetami ortodontycznymi, minimum dwa gabinety były dużymi (zatrudniającymi powyżej 10 osób), minimum dwa gabinety były jedynymi miejscami pracy lekarza zarządzającego, minimum dwa gabinety były jednym z dwóch miejsc pracy lekarza zarządzającego, minimum dwa gabinety z grupy miały wyodrębnioną recepcję ze stanowiskiem recepcjonistki-rejestratorki. Badania oparto na obserwacjach i wnioskowaniu własnym autorki, która realizowała na terenie tych gabinetów szkolenia zamknięte i doradztwo w zakresie zarządzania, po wcześniej postawionej diagnozie na temat potrzeb. Drugim źródłem wniosków były wywiady z lekarzami zarządzającymi badanymi gabinetami.

² W. Smid, *Leksykon menedżera*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 160.

kowo otwierają własną praktykę, opierając się na zasadzie: 1 gabinet – 1 stanowisko pracy. Tylko pewien odsetek otwiera od razu zespół gabinetów i jeśli się tak dzieje, zazwyczaj są to gabinety wielostanowiskowe (2-3 stanowiska pracy).

W miarę upływu czasu lekarze dentyści, którzy pragną się rozwijać i dążą do tzw. sukcesu, rozwijają swoje gabinety, rozbudowują je o kolejne oraz łączą się z innymi stomatologami w prowadzeniu praktyki stomatologicznej. W Polsce większość gabinetów to jednak nadal małe działalności, opierające się na lekarzu prowadzącym, asystentce, rzadziej recepcjonistce. Ponieważ w większości przypadków rozrastanie się gabinetów prowadzi do konieczności „zatrudnienia” kolejnego dentystry, właściciel gabinetu porozumiewa się innym lekarzem na zasadzie podwykonawstwa, czyli nie zatrudniając, lecz współpracując (zamiast umowy o pracę pojawia się umowa o współpracę lub pokrewna, co oznacza, że każdy z lekarzy będzie prowadził swoją działalność gospodarczą w jednym miejscu). Dla zobrazowania warto podać, że w samym województwie wielkopolskim jest ponad 1800 dentyistów prowadzących praktykę stomatologiczną. Oznacza to, że istnieje ponad 1800 przedsiębiorców–dentyistów, ale własne gabinety prowadzi tylko część z nich, podczas gdy pozostali utworzyli działalność, aby współpracować z innym przedsiębiorcą, który ma lokal i chce rozwijać swój gabinet. Znaczny odsetek stomatologów współpracuje z więcej niż jednym gabinetem.

3. Kompetencje zarządcze lekarzy dentyistów prowadzących gabinety

Aby dobrze zaprezentować kompetencje lekarzy stomatologów prowadzących własną działalność w formie usług dentystrycznych, konieczne wydaje się przedstawienie, czym są kompetencje zarządcze oraz role dyrektorów. Uniwersalne podejście do wyróżników właściwego zarządzania przedstawił w latach pięćdziesiątych Peter Drucker, w latach siedemdziesiątych przedstawił role dyrektorskie Witold Kieżun, a w roku 1989 sprecyzował je Henry Mintzberg.

Peter Drucker, jeden z czołowych klasyków zarządzania, wyróżnia siedem podstawowych wyróżników zarządzania. Każdy z nich ukazuje swego rodzaju warunek, pozwalający właścicielom przedsiębiorstw zbliżyć się do podstawowego celu istnienia firmy – „przetwać i odnieść sukces”. Wśród tych cech zarządzania, dopasowanych do specyfiki usług stomatologii tzw. prywatnej, możemy wyróżnić co następuje³:

³ Peter Drucker podaje 7 cech zarządzania przedsiębiorstwem, aby – jak pisze – „przetwać i odnieść sukces”. Autorka przedstawia każdą z cech w specyficznym obszarze zarządzania usługami stomatologicznymi. P.F. Drucker, *Management and world's work*, „Harvard Business Review” 1988, September-October, s. 65-76, cyt. za: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 62-67.

1. **Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi**, więc w przypadku stomatologii dotyczy klientów gabinetu oraz: właściciela gabinetu – lekarza dentysty, jego współpracowników i pracowników, czyli innych lekarzy, asystentki-higienistki, pracowników recepcji, a także osób współpracujących z właścicielem, najczęściej są to osoby prowadzące działalność, którą właściciel gabinetu outsourcinguje: księgowość, usługi prawne, doradztwo w zakresie zarządzania i marketingu, utrzymanie strony internetowej, sprzątanie i ochrona.

2. **Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze**, musi więc uwzględniać uznawane przez daną społeczność normy właściwego zachowania, wartości, symbole czy mity; zarządzanie gabinetami stomatologicznymi powinno zatem uwzględniać miejsce usług medycznych i samego lekarza w świadomości pacjentów-klientów.

3. **Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań jednoczących wszystkich uczestników organizacji**, a więc w przypadku gabinetów dentystycznych zatrudniających personel – zarządzanie wymaga takiego modelu kierowania ludźmi, aby utożsamiali się oni z celami istnienia gabinetu.

4. **Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się**, co w przypadku gabinetów dentystycznych jest na ogół osiągnięte w obszarze tzw. kompetencji twardych, rzadziej w przypadku tzw. kompetencji miękkich.

5. **Zarządzanie wymaga komunikowania się**, co staje się głównym wyróżnikiem nowoczesnych gabinetów dentystycznych – komunikacja z klientem jest dla nich coraz ważniejszym przejawem zarządzania strategicznego i marketingowego.

6. **Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działania**, co w przypadku gabinetów stomatologicznych występuje zaledwie w wyjątkowych sytuacjach, głównie przy większej działalności opartej na takich formach prowadzenia przedsiębiorstwa, które wymagają wykorzystywania wskaźników ekonomicznych w prowadzeniu biznesu (np. spółki z o.o., spółki akcyjne).

7. **Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient**, więc gabinety stomatologiczne powinny w każdym swoim działaniu mieć perspektywę klienta-decydenta, który jest pierwszym ogniwem gwarantującym powodzenie rynkowe gabinetu.

Tak więc aby zarządzanie gabinetem, przychodnią czy kliniką odniosło zamierzony efekt, każdy właściciel gabinetu powinien realizować wszystkie siedem założeń skutecznego zarządzania. W praktyce, z obserwacji własnych i wywiadów, niestety nieliczne z wymienionych założeń znajdują odzwierciedlenie w rzeczywistości. W tabeli 1 pokazano stopień występowania każdego z warunków powodzenia przedsiębiorstw na przykładzie gabinetów stomatologicznych według rozróżnienia autorstwa Petera Druckera.

Tabela 1. Stopień spełnienia warunków dotyczących cech zarządzania wg Druckera przez gabinety stomatologiczne

Lp.	Wyróżnik zarządzania, warunek powodzenia	Gabinety stomatologiczne wg wielkości		
		małe (1-3-osobowe)	średnie (powyżej 3 osób)	„koncernowe” (do kilkudziesięciu osób)
1.	Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi	Niski do średniego	Średni do wysokiego	Wysoki
2.	Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze	Wysoki	Wysoki	Średni
3.	Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji	Niski	Niski do wysokiego	Wysoki
4.	Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się	Średni do wysokiego	Wysoki	Niski do średniego
5.	Zarządzanie wymaga komunikowania się	Średni do wysokiego	Niski do średniego	Wysoki
6.	Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działania	Niski	Niski	Wysoki
7.	Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient	Niski do średniego	Niski do średniego	Średni do wysokiego

Źródło: Opracowanie własne.

Polski uczonec, Witold Kieżun, już w 1977 r. przedstawił trzy role, jakie powinien wypełniać skuteczny dyrektor, do których odnosił się również w swoich późniejszych publikacjach⁴:

– **rola kierownika-organizatora**, która obejmuje: dobór podwładnych, ustalenie zakresu ich działania, budowę struktur organizacyjnych, ustalenie powiązań informacyjnych, systemu motywacyjnego, systemu kontroli, bieżące nadzorowanie, planowanie, dzielenie zasobów, organizację pracy itd.;

⁴ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 189-190.

– **rola merytoryczna (przedsiębiorcy)**, która polega na wykonywaniu zadań bezpośrednio przybliżających do osiągnięcia założonego przez przedsiębiorstwo rezultatu, będą to więc: decyzje odnośnie do wielkości i zakresu usług (decyzje produkcyjne), profilu technologicznego, zakupu materiałów i surowców itd.

– **rola (funkcja) interpersonalna**, obejmująca całość zagadnień nastawionych na człowieka w procesie pracy. Tę rolę warto tutaj poszerzyć o procesy komunikacyjne z otoczeniem, a więc nie tylko klientami wewnętrznymi, ale również zewnętrznymi (tu pacjentami).

Lekarz dentyista, prowadzący gabinet/-y powinien bez wątplenia wypełniać wymienione wyżej trzy role. W praktyce, o czym wspominają sami lekarze zarządzający objęci wywiadami, lekarze nie są przygotowywani przez system oświaty (studia medyczne) do pełnienia tych ról, chyba że zadbają o dalszą edukację własną w tym obszarze podczas kursów, szkoleń i studiów (podyplomowe, doktoranckie z zakresu zarządzania).

Henry Mintzberg w roku 1989 określił czynności dyrektora-właściciela w dziesięciu rolach, które pogrupował jako role międzypersonalne, informacyjne i decyzyjne⁵:

- 1) role międzypersonalne:
 - a) rola czołowego reprezentanta organizacji,
 - b) rola szefa personalnego,
 - c) rola łącznika ze światem zewnętrznym;
- 2) role informacyjne:
 - a) rola akumulatora informacji,
 - b) rola informatora,
 - c) rola rzecznika przedsiębiorstwa;
- 3) role decyzyjne:
 - a) rola przedsiębiorcy,
 - b) rola arbitra,
 - c) rola finansisty,
 - d) rola negocjatora.

Struktura ról dyrektora wg Mintzberga wydaje się logicznym i kompletnym zestawieniem podstawowych czynności osób zarządzających. W praktyce następujące role są wypełniane przez zarządzających gabinetami lekarzy dentyistów: 1a), 1b), 1c), 2a), 2b), 3b), 3c), 3d), choć ocena jakości wypełnianych zadań nie zawsze jest dostateczna. Rzadko kiedy zarządzający dentyista realizuje rolę rzecznika przedsiębiorstwa i rolę przedsiębiorcy. Oznacza to, że polskim dentyistom prowadzącym własne biznesy na rynku usług stomatologicznych brakuje umiejętności generowania wiedzy potrzebnej do działań kierowniczych, a także

⁵ H. Mintzberg, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Collier Macmillan Publ., London 1989, za: W. Kieżun, dz. cyt., s. 188-189.

umiejętności w zakresie nawiązywania relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. W większości przypadków dentyści niechętnie przejmują też rolę przedsiębiorcy, a więc nie starają się w sposób świadomy o rozwój swojej organizacji i o jej korzystną adaptację do zmiennej rzeczywistości rynkowej – nie inicjują programów rozwoju przedsiębiorstwa, by odnieść sukces w środowisku konkurencyjnym.

4. Wiedza zarządcza na Wydziale Lekarskim, Oddział Stomatologii Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu

Ponieważ środowisko dentystyczne zwraca szczególną uwagę na braki w zakresie zarządzania w swoim podstawowym wykształceniu, zwrócono uwagę na program studiów na Wydziale Lekarskim, Oddział Stomatologii Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu. Tabela 2 przedstawia obowiązkowe przedmioty, które należą do obszarów kompetencji miękkich i twardych, lecz w zakresie przydatnym do prowadzenia własnej jednostki biznesowej.

Tabela 2. Przedmioty obowiązkowe na Wydziale Lekarskim, Oddział Stomatologii Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu powiązane z zarządzaniem

Lp.	Nazwa przedmiotu	Wymiar godzin (wykłady/ćwiczenia)	Rok studiów	Punkty kredytowe	Egzamin / zaliczenie
1.	Podstawy psychologii lekarskiej	0/15	Drugi	1	Zaliczenie
2.	Informatyka i statystyka medyczna	0/15 0/30	Pierwszy Trzeci	1 2	Zaliczenie Zaliczenie
3.	Zdrowie publiczne (blok: Stomatologia społeczna)	0/10	Trzeci	Za blok 60 godzin: 2	Zaliczenie
4.	Socjologia medycyny (blok: Stomatologia społeczna)	0/10	Trzeci	Za blok 120 godzin: 2	Zaliczenie
5.	Psychologia kliniczna	0/30	Trzeci	2	Zaliczenie
6.	Podstawy zdrowia publicznego	0/30 0/30	Trzeci Piąty	2 2	Zaliczenie Zaliczenie
7.	Stomatologia społeczna	0/30	Czwarty	2	Egzamin

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Przewodnik dydaktyczny. Wydział Lekarski II, Oddział Stomatologii, Kierunek Lekarsko-Dentystyczny, 2008/2009*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu.

Tabela 3 przedstawia przedmioty fakultatywne, przy czym nie oznaczają one ścieżki edukacyjnej realizowanej przez studenta – przyszłego stomatologa. Podczas procesu edukacyjnego, na każdym roku studiów student zdobywa 58 punktów kredytowych, realizując ścieżkę podstawową obowiązkową oraz 2 punkty rocznie za przedmioty fakultatywne. Łącznie student zdobywa 60 punktów kredytowych co roku, 300 w ciągu 5 lat studiów, z czego 14 za przedmioty powiązane z rolami dyrektorskimi.

Tabela 3. Przedmioty fakultatywne na Wydziale Lekarskim, Oddział Stomatologii Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu powiązane z zarządzaniem

Lp.	Nazwa przedmiotu	Wymiar godzin	Punkty kredytowe
1.	Techniki twórczego myślenia i uczenia się	30	2
2.	Promocja zdrowia jamy ustnej	15	1
3.	Kultura zdrowotna	15	1
4.	Psychiatria	15	1
5.	Nauka o zachowaniu człowieka	15	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Przewodnik dydaktyczny...*

5. Kompetencje lekarzy stomatologów – studia przypadków

W celu zaprezentowania kompetencji zarządczych dentystów, przedstawiono siedem przypadków prowadzenia przez dentystów własnej działalności usługowej. Każdy ze stomatologów skorzystał z usługi doradczej w zakresie zarządzania, a opisany stan przypadków jest stanem wyjściowym, jaki zastał doradca.

Przypadek 1. Gabinet S

Zakres działania: stomatologia.

Liczba gabinetów, w jakich pracuje stomatolog: 1.

Liczba pracowników zatrudnionych: 1 osoba (asystentka).

Zarządzający: lekarz dentysta, mężczyzna.

Wiedza w zakresie zarządzania: Uniwersytet Medyczny oraz kursy medyczne i szkolenia, a także doradztwo w zakresie zarządzania.

Problem kompetencji⁶ zarządczych: w tabeli 4.

⁶ Problem kompetencji jest tutaj rozumiany jako braki w podstawowych 4 funkcjach zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) oraz pełnionych ról według koncepcji Mintzberga oraz Druckera. W przypadku koncepcji Druckera przeprowadzono wywiady, pozostałe oceniono na podstawie obserwacji.

Przypadek 2. Gabinet B

Zakres działania: stomatologia.

Liczba gabinetów, w jakich pracuje stomatolog: 2.

Liczba pracowników zatrudnionych: 2 osoby (asystentki).

Zarządzający: lekarz dentysta, mężczyzna.

Wiedza w zakresie zarządzania: Uniwersytet Medyczny oraz kursy medyczne i szkolenia, a także doradztwo w zakresie zarządzania.

Problem kompetencji zarządczych: w tabeli 4.

Przypadek 3. Gabinet Z

Zakres działania: ortodoncja.

Liczba gabinetów, w jakich pracuje stomatolog: 1.

Liczba pracowników zatrudnionych: 2 osoby (lekarz + asystentka).

Zarządzający: lekarz dentysta, kobieta.

Wiedza w zakresie zarządzania: Uniwersytet Medyczny oraz kursy medyczne i szkolenia, a także doradztwo w zakresie zarządzania

Problem kompetencji zarządczych: w tabeli 4.

Przypadek 4. Gabinet Ma

Zakres działania: stomatologia.

Liczba gabinetów, w jakich pracuje stomatolog: 1.

Liczba pracowników zatrudnionych: 0 osób.

Zarządzający: lekarz dentysta, kobieta.

Wiedza w zakresie zarządzania: Uniwersytet Medyczny oraz kursy medyczne i szkolenia, a także doradztwo w zakresie zarządzania

Problem kompetencji zarządczych: w tabeli 4.

Przypadek 5. Gabinet Mb

Zakres działania: ortodoncja.

Liczba gabinetów, w jakich pracuje stomatolog: 2.

Liczba pracowników zatrudnionych: 11 osób (lekarze, asystentki, recepcjonistki).

Zarządzający: lekarz dentysta, mężczyzna.

Wiedza w zakresie zarządzania: Uniwersytet Medyczny oraz doradztwo w zakresie zarządzania.

Problem kompetencji zarządczych: w tabeli 4.

Przypadek 6. Gabinet P

Zakres działania: stomatologia.

Liczba gabinetów, w jakich pracuje stomatolog: 2.

Liczba pracowników zatrudnionych: 1 osoba (asystentka).

Zarządzający: lekarz dentysta, mężczyzna.

cd. tab. 4

Cecha – funkcja – rola zarządcza	Gab. S	Gab. B	Gab. Z	Gab. Ma	Gab. Mb	Gab. P	Gab. K
Rola informatora	tak	tak	NIE	nd	tak	NIE	tak
Rola rzecznika przedsiębiorstwa	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE
Rola przedsiębiorcy	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	tak	NIE
Rola arbitra	tak	tak	tak	nd	tak	tak	tak
Rola finansisty	tak	NIE	tak	nd	tak	tak	NIE
Rola negocjatora	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak
Cechy zarządzania według Druckera							
Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi	NIE	NIE	NIE	tak	tak	tak	tak
Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak
Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	tak
Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się	tak	tak	NIE	NIE	tak	NIE	tak
Zarządzanie wymaga komunikowania się	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak
Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działania	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	tak	tak
Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak

Objaśnienia: nd – nie dotyczy.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak to ilustruje tabela 4, luka kompetencyjna istnieje – żaden z przedstawionych zarządzających gabinetem nie posiada pełnych kompetencji zarządczych w podziale na funkcje zarządzania, role wg Mintzberga. Tylko jeden właściciel (gabinet K) posiada wiedzę deklaratywną w zakresie kompetencji zarządczych wg Druckera.

6. Podsumowanie

Praca przedstawia różne podejścia do kompetencji zarządczych, zaprezentowanych jako układ funkcji i ról menedżerskich oraz dyrektorskich – poprzez krótką prezentację wiedzy w tym zakresie znamienitych uczonych: Mintzberga, Druckera, Kieżuna. Do każdej teorii autorka odniosła się szczegółowo, uwzględniając specyfikę rynku usług stomatologicznych (ogólnie oraz wybranych do badania gabinetów stomatologicznych).

Różnica pomiędzy stanem pożądanym a faktycznym w kompetencjach zarządczych lekarzy prowadzących gabinety jest znaczna. Żaden z badanych gabinetów nie jest więc zarządzany w pełni tego słowa. Natomiast każda z osób zarządzających gabinetem miała poczucie konieczności działania w kierunku poszerzenia kompetencji zarządczych.

Podsumowując, warto zestawić wnioski płynące z niniejszej pracy:

- uniwersytety medyczne nie przygotowują lekarzy w toku studiów do skutecznego i sprawnego prowadzenia własnej działalności gospodarczej;
- programy studiów medycznych są niedostosowane do wymagań, jakie stawia prowadzenie własnej praktyki na rynku usług stomatologicznych;
- lekarzom brakuje wiedzy w zakresie zarządzania zespołem pracowniczym – pełnienia roli kierownika, co jest spowodowane brakami w formalnym wykształceniu;
- uniwersytety medyczne kładą marginalny nacisk na obszary wiedzy związanej z relacjami lekarz – klient (pacjent);
- istnieje luka kompetencyjna w umiejętnościach lekarzy zarządzających gabinetami w obszarze ról dyrektorskich i funkcji zarządzania;
- część stomatologów decyduje się prowadzić praktykę dentystyczną otwierając własne przedsiębiorstwa – jest to grupa docelowa klientów profesjonalnych usług edukacyjnych (kształcenie w kierunku zarządzania);
- aby „przetrwąć i odnieść sukces” (wg Druckera), lekarz-zarządzający powinien skutecznie zarządzać ludźmi (zespołem pracowników i współpracowników), by ostatecznie klient-pacjent był zadowolony. W tym celu gabinety stomatologiczne powinny posiadać system monitorujący, oceniający i poprawiający efektywność działania na rynku;
- zarządzanie gabinetem powinno być oparte na sprawnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;

– gabinet stomatologiczny powinien być zdolny do uczenia się, rozwoju zarówno w obszarze umiejętności twardych, jak i miękkich;

– lekarze-zarządzający rzadko realizują rolę informacyjną – rzecznika przedsiębiorstwa. Wynika to najprawdopodobniej z tego, że polskim denty stom-zarządzającym brakuje wiedzy w zakresie nawiązywania właściwych relacji z biznesowym otoczeniem;

– lekarze-zarządzający niechętnie przejmują rolę przedsiębiorcy, a więc nie starają się w sposób świadomy o rozwój swojej organizacji (gabinetu) oraz o jego adaptację na rynku konkurencyjnym. Nie budują i nie realizują programów rozwoju swoich przedsiębiorstw.

Każdy z badanych lekarzy-zarządzających reprezentował lukę w kompetencjach menedżerskich. Uwzględniając fakt, że w badaniu wzięli udział wyłącznie lekarze-zarządzający już doskonalący swoją wiedzę i umiejętności zarządcze (szkolenia indywidualne, zamknięte i doradztwo w zakresie zarządzania), można przypuszczać, że luka w rzeczywistości jest jeszcze większa niż w przypadkach opisanych.

Kompetencje lekarzy stomatologów prowadzących działalność biznesową powinny się stale poszerzać – począwszy od programu studiów, przez szkolenia, kursy, indywidualne doradztwo w zakresie zarządzania oraz kształcenie podyplomowe.

Literatura

Drucker P.F., *Management and world's work*, „Harvard Business Review” 1988, September-October.

Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998.

Mintzberg H., *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Collier Macmillan Publ., London 1989.

Smid W., *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

Przewodnik dydaktyczny. Wydział Lekarski II, Oddział Stomatologii, Kierunek Lekarsko-Dentystyczny, 2008/2009, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu.

Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Bernard Bińczycki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Współczesne wymagania kompetencyjne pracowników samorządowych

***Streszczenie.** Ważnym czynnikiem rozwoju regionalnego jest sprawność funkcjonowania samorządowej administracji publicznej zarówno na szczeblu gminnym, powiatowym, jak i wojewódzkim. Kompetencje urzędników i umiejętność ich właściwego wykorzystania przez kadrę kierowniczą urzędów stanowi w znacznej mierze o zdolności całej instytucji do pozyskiwania inwestorów i sprawnej obsługi mieszkańców. W pracy przedstawiono najważniejsze wymagania kwalifikacyjne niezbędne do wykonywania pracy urzędniczej w jednostkach samorządu terytorialnego. Podano również charakterystykę oczekiwań społecznych co do jakości pracy urzędników i postulowanych cech urzędnika.*

1. Wprowadzenie

Sprawność funkcjonowania administracji publicznej, tak rządowej, jak i samorządowej, stanowi istotny czynnik rozwoju gospodarczego regionów i całego kraju. Współczesne wymagania kompetencyjne dla urzędników sfery publicznej wynikają z cech i właściwości niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku oraz ze specyfiki pracy w samorządzie terytorialnym.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach publicznych polega na podejmowaniu decyzji zmierzających do zapewnienia danej instytucji niezbędnego personelu w wymiarze ilościowym i jakościowym, w określonym miejscu i czasie oraz do racjonalnego wykorzystania zasobów, zgodnie z celem funkcjonowania urzędu, którym jest realizacja zadań publicznych. Działania te, skoncentrowane na realizacji programów, doskonaleniu procedur i wykorzystaniu zasad i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania urzędu jako całości.

W niniejszej pracy omówione zostaną wymagania kwalifikacyjne niezbędne do wykonywania pracy urzędniczej w jednostkach samorządu terytorialnego. Ponadto przedstawione zostaną szczególnie ważne w tym obszarze gospodarowa-

nia kompetencje etyczne urzędników. Zaprezentowana zostanie charakterystyka oczekiwań społecznych co do jakości pracy urzędników i oczekiwane cechy urzędnika samorządowego.

2. Rola kompetencji pracowników samorządowych w efektywnym zarządzaniu gminą

Sprawny system zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie administracji samorządowej winien posiadać następujące cechy¹:

1) powinien reagować z wyprzedzeniem na potrzeby urzędu, związane z realizacją zadań i kompetencji określonych normatywnie dla danej kategorii jednostek samorządu terytorialnego oraz wynikające z przyjętych przez poszczególne jednostki strategii i programów rozwojowych, co wymaga posiadania umiejętności planowania strategicznego,

2) powinien pozwolić utrzymać najbardziej kompetentne i wartościowe zasoby ludzkie (w ramach stosunku pracy jako pracowników urzędu i na podstawie umów cywilnoprawnych – w roli doradców lub ekspertów, działających na rzecz gminy, powiatu czy województwa),

3) powinien stymulować pracowników do bardziej efektywnej pracy, co oznacza umiejętne wykorzystanie instrumentów odwołujących się do takich sfer zarządzania zasobami ludzkimi, jak: okresowe ocenianie, różnorodne działania motywacyjne, określanie ścieżek kariery i awansowanie.

Warunkiem koniecznym efektywnego wykorzystania zasobów, w tym finansowych, jakimi dysponuje gmina, powiat czy województwo jest dysponowanie odpowiednio przygotowanymi i motywowanymi urzędnikami. Realizacja celów społecznie użytecznych uwarunkowana jest pozyskaniem właściwych ludzi, dysponujących określonym katalogiem wiedzy, uzdolnień i postaw (tab. 1).

Specyfika pracy w urzędzie administracji publicznej polega z jednej strony na niekomercyjnym charakterze usług świadczonych przez urząd, a z drugiej na kształtowaniu odmiennej niż w organizacjach biznesowych kultury organizacyjnej, mianowicie kultury urzędniczej. Do cech organizacji sektora publicznego T. Kraśnicka i G. Głód zaliczają m.in. brak orientacji dochodowej, brak oceny rynkowej, budżetowe pochodzenie środków finansowych (nie pochodzą one bezpośrednio od klienta), podleganie silnej presji politycznej i społecznej oraz konieczność godzenia interesów różnych grup społecznych, a także brak systemu motywacyjnego promującego innowacyjność².

¹ *Wprowadzenie do Programu Rozwoju Instytucjonalnego*, red. W. Misiąg, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004, s. 41.

² T. Kraśnicka, G. Głód, *Zarządzanie przedsiębiorcze w sektorze publicznym*, w: *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006, s. 420-421.

Powyższy obraz, cechujący pracę w urzędzie gminy, należy uzupełnić o ściśle uregulowanie prawne procesu zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności obszarów rekrutacji, wynagradzania i oceniania. Narzuca to stosowanie zunifikowanych procedur kadrowych, ograniczających autonomię decyzyjną kierownictwa urzędu, ale z drugiej strony jest sposobem wprowadzenia obligatoryjności ich stosowania w tych jednostkach, gdzie proces kadrowy przebiega z zastosowaniem jedynie podejścia intuicyjno-uznaniowego ze strony kierownictwa.

Tabela 1. Katalog kompetencji, umiejętności i cech osobowych urzędnika

I. Kompetencje
1) wiedza (jej zakres, różnorodność, świadomość stałego rozwoju, wzbogacenie przygotowania specjalistycznego z zakresu nauk o zarządzaniu, psychologii i etyki)
2) doświadczenie (zarówno w pracy urzędniczej jak i ogólne doświadczenie w pracy w swym zawodzie i zespole)
II. Umiejętności
1) współpracy z innymi
2) komunikowania się
3) kreatywności
4) analizy i myślenia strategicznego
5) kierowania zespołem
6) negocjowania
III. Walory osobowe
1) fachowość
2) nieskazitelný charakter i nieposzlakowana opinia
3) bezstronność w podejmowaniu decyzji
4) odporność na naciski grup interesów
5) unikanie konfliktów ról
6) neutralność polityczna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Janowska, *Profil osobowo-zawodowy i zasady doboru urzędnika*, w: *O lepszą jakość kadr w administracji samorządu terytorialnego*, Kancelaria Senatu RP, Warszawa 2004, s. 52-54.

Jak piszą D. Kijowski, W. Misiąg, S. Prutis, M. Stec, J. Szlachta i J. Zaleski, podstawowym zadaniem każdego wójta, burmistrza i starosty przy formułowaniu wymagań obowiązujących przy obsadzie stanowisk urzędniczych jest uwypuklenie znaczenia merytorycznej kompetencji, jaką musi posiadać w tym zakresie kandydat do pracy. Autorzy słusznie podkreślają, że „winien to być warunek konieczny (a nie tylko zalecony), bez spełnienia którego kandydat nie zostanie zatrudniony (bez względu na tryb obsadzania takiego stanowiska – czy to w drodze konkursu, czy też w sposób bardziej swobodny)”³.

³ *Wprowadzenie do Programu...*, s. 39.

3. Społeczne oczekiwania wobec urzędników samorządowych

Charakteryzując pracę urzędników samorządowych E. Wojciechowski pisze, że „atrakcyjność pracy w samorządzie w aktualnych warunkach polega przede wszystkim na stabilności i pewności pracy, gdyż w grę nie wchodzi groźba likwidacji urzędu”. Jednocześnie autor słusznie podkreśla, że „sprawność działania organów gminy i administracji komunalnej, a co za tym idzie i zarządzania, zależą od struktury organizacyjnej i potencjału kadrowego urzędu gminy”⁴.

W dobie globalizacji i informatyzacji ważne są umiejętności obiektywnego rozpoznawania sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji, umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, umiejętność wyszukiwania i zastosowania właściwych przepisów w zależności od rodzaju sprawy, a także rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.

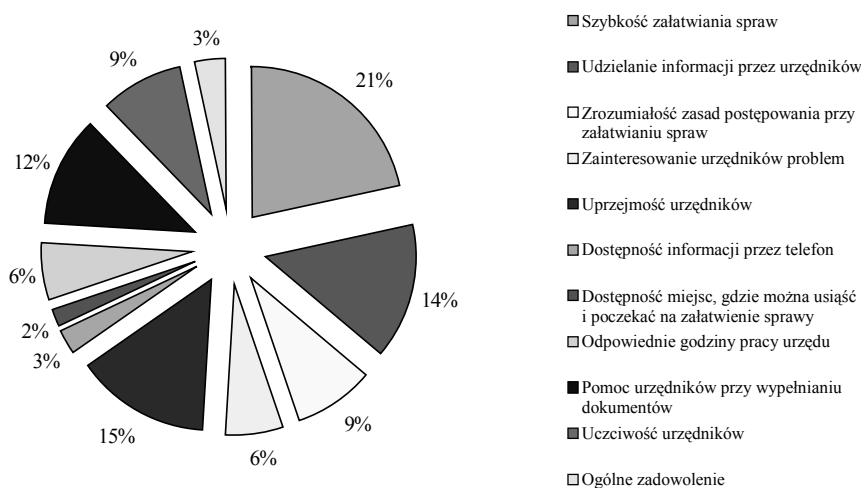
Niezwykle cenne są zdolności w zakresie planowania i organizowania pracy, precyzyjne określanie celów, priorytetów, odpowiedzialności i ram czasowych działania oraz efektywne wykorzystywanie czasu, umiejętność pracy w zespole, zorientowanie na rezultaty, radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych, samodzielność, kreatywność i umiejętności analityczne.

Wymienione kompetencje stanowią podstawę efektywnej pracy i wpływają na przyszłość pracownika w urzędzie. Stosownie do tych kompetencji winny być dla niego planowane nowe zadania i rozwój.

Biorąc pod uwagę fakt, że treścią pracy urzędników samorządowych jest głównie prowadzenie postępowań i wydawanie decyzji administracyjnych, co często odbywa się w bezpośrednim kontakcie urzędnika z interesantem, warto wskazać, jakie cechy urzędnika i kryteria oceny jego pracy są najważniejsze z punktu widzenia mieszkańca (inwestora). W tym celu na rysunku 1 przedstawiono rolę poszczególnych parametrów, ustaloną w ramach badania oczekiwań klientów urzędów samorządowych, przeprowadzonego przez Najwyższą Izbę Kontroli.

Najważniejszą cechą jest dla badanych szybkość załatwiania spraw, uprzejmość, pomoc i udzielanie wyczerpujących informacji. Należy podkreślić, że parametry te dotyczą w znacznym stopniu cech osobowych urzędnika, natomiast sprawy organizacyjne (takie jak godziny otwarcia urzędu, wyposażenie techniczne itp.) są dla interesantów zdecydowanie mniej istotne. Podkreśla to rolę właściwego przebiegu procesów kadrowych w urzędzie (poczynając od rekrutacji, kończąc na doskonaleniu umiejętności zawodowych), a szczególnie rolę poprawnego kształtowania profili osobowych.

⁴ E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003, s. 51.



Rysunek 1. Oczekiwane cechy urzędnika

Źródło: *Informacja o wynikach kontroli kosztów funkcjonowania administracji samorządowej*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2006, s. 63.

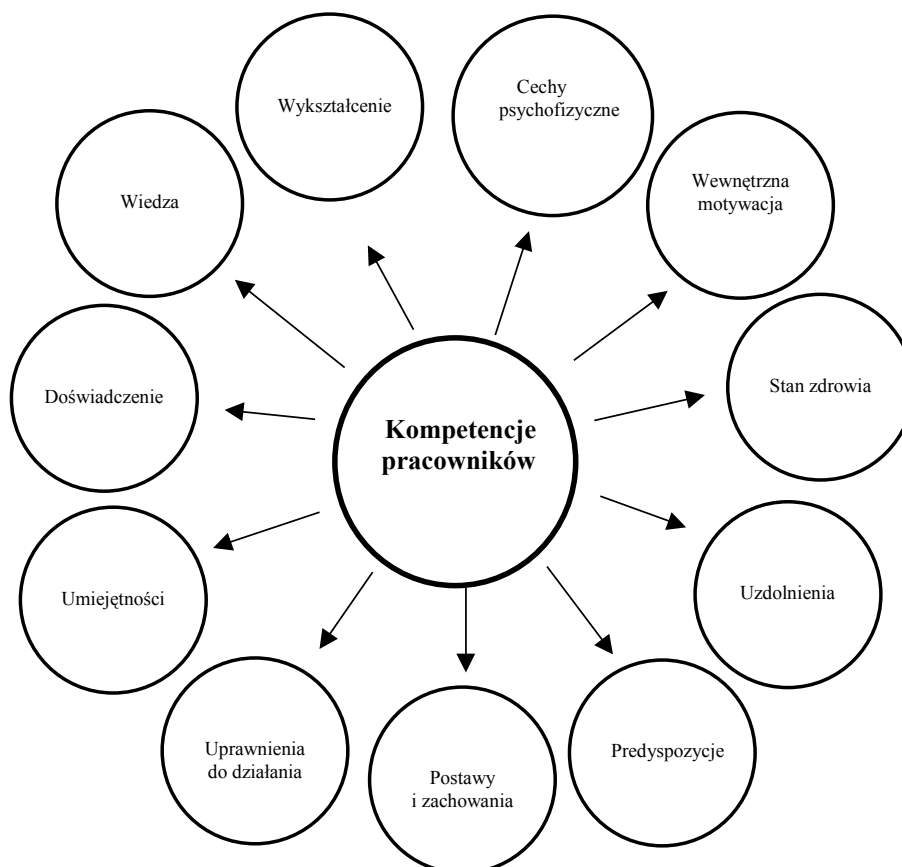
4. Kompetencje etyczne pracowników samorządowych

Istotnym czynnikiem społecznym determinującym proces zarządzania zasobami ludzkimi są kompetencje organizacji i jej pracowników. Strukturę kompetencji pracowniczych, z uwzględnieniem składowej w postaci postaw i zachowań, przedstawia rysunek 2.

Na potrzebę wartościowania kompetencji pracowniczych zwraca uwagę J. Czekaj, proponując własną metodę ich wartościowania⁵. Autor słusznie zwraca uwagę na fakt, że nie zawsze wysoki poziom wiedzy i doświadczenia zapewnia osiągnięcie wysokiej efektywności, a o skuteczności pracownika często decydują jego indywidualne cechy i umiejętności, wykraczające poza standardowy zbiór wiedzy potrzebny do wykonywania pracy na danym stanowisku. Pojęcie kompetencji lepiej określa zbiór indywidualnych cech pracownika decydujących o jego przydatności, natomiast kwalifikacje mówią o jego poziomie wiedzy i doświadczeniu zawodowym⁶.

⁵ Koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach przedstawiają D.D. Dubois i W.J. Rothwell w pracy *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.

⁶ J. Czekaj, *Metoda wartościowania kompetencji pracowniczych*, w: *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004, s. 125-145.



Rysunek 2. Struktura kompetencji pracowniczych

Źródło: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 25.

Należy zgodzić się z T. Oleksynem, że „każdy pracodawca oczekuje, że pracujący na jego rzecz kierownicy i pracownicy będą postępować etycznie. [...] Można pewnie zaryzykować twierdzenie, że im bardziej dana organizacja stosuje uniwersalne normy postępowania i normy moralne w stosunku do wszystkich podmiotów, także spoza własnego kręgu, tym bardziej jest ona etyczna. I odwrotnie – im węższy krąg osób, wobec których przestrzega się jakichkolwiek zasad, tym bardziej jest to organizacja aspołeczna, klika. [...] W interesie społecznym leży, aby ludzie w organizacjach postępowali etycznie zarówno wewnątrz nich, jak i w relacjach firm ze światem zewnętrznym – klientami i kontrahentami, społecznościami lokalnymi i państwem. Także wielkie religie świata

nakazują etyczne postępowanie wobec ogółu ludzi – nie tylko zaś wobec pobratymców i współwyznawców”. Autor podaje jednocześnie następujące kompetencje w zakresie etycznego postępowania w organizacji⁷:

- znajomość etyki jako dziedziny wiedzy,
- jakość i obowiązkowość – dobre wykonywanie obowiązków, których człowiek się podjął, jest jego najważniejszą powinnością etyczną jako przedsiębiorcy, menedżera czy pracownika – tak samo jak dostarczanie klientom dobrych jakościowo produktów jest najważniejszą powinnością etyczną przedsiębiorstwa,
- odpowiedzialność – człowiek etyczny jest świadomy swojej odpowiedzialności za to, co robi, za zajmowane postawy i zachowania oraz za skutki zaniechania obiektywnie potrzebnych działań,
- wrażliwość i empatia – zdolność do wczuwania się w samopoczucie innych osób i odczuwane przez innych stany psychiczne ułatwia własne etyczne zachowania,
- wyobraźnia – pozwala przewidzieć różne stany i sytuacje, a tym samym unikać zdarzeń i sytuacji szkodliwych dla nas i dla innych,
- odwaga cywilna – etyczne zachowanie wymaga niejednokrotnie osobistej odwagi, umiejętności przeciwstawienia się oczekiwaniom i presji otoczenia, a nawet narażenia się innym ludziom,
- lojalność – w pracy zawodowej chodzi o lojalność zarówno wobec pracodawcy, jak i klientów, przełożonych i kolegów; uznaje się jednak zasadność rezygnacji z lojalności, gdy zostaje naruszone prawo i dobre obyczaje, niezależnie do tego, kto je narusza – właściciel, przełożeni czy inni współpracownicy.

W tym miejscu warto przedstawić stanowisko Jana Pawła II, który mówił 20 czerwca 1983 r. w swojej homilii w Katowicach: „Praca jest powinnością człowieka. Zarówno wobec Boga, jak też wobec ludzi. Zarówno wobec rodziny, jak i narodu, społeczeństwa, do którego należy. Tej powinności, czyli obowiązku pracy, odpowiadają też uprawnienia człowieka pracy. Należy je ujmować w szerokim kontekście praw człowieka. Sprawiedliwość społeczna polega na poszanowaniu i urzeczywistnianiu praw człowieka w stosunku do wszystkich członków danego społeczeństwa. Na tym tle właściwej wymowy nabierają te prawa, które związane są bezpośrednio z wykonywaną pracą. Jest to przede wszystkim prawo do sprawiedliwej zapłaty, do zabezpieczenia w razie wypadków związanych z pracą. Jest to też prawo do wypoczynku. Człowiek pracujący jest nie tylko narzędziem produkcji, ale podmiotem, który w całym procesie produkcji ma pierwszeństwo przed kapitałem”⁸.

⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 85-86.

⁸ *Mój papież. Wybór z homilii i spotkań Jana Pawła II z rodakami (z archiwum Radia Kraków)*, red. A. Balicka, Wyd. Jagiellonia, Kraków 2002, poz. 6.

5. Podsumowanie

Skuteczność realizacji zadań publicznych przez urzędy gminne, a co za tym idzie ocena funkcjonowania władz samorządowych przez mieszkańców i inwestorów, zależy w znacznej mierze od kwalifikacji i umiejętności oraz motywacji i wysiłku zatrudnionych w urzędzie pracowników, a także od właściwego ukształtowania struktury organizacyjnej, umożliwiającej sprawny obieg informacji i ułatwiającej skuteczne podejmowanie decyzji. W ujęciu kompleksowym współczesne kompetencje wymagane do sprawnej realizacji zadań urzędniczych podają R. Rutka i H. Czubasiewicz⁹:

- umiejętność wspólnego dążenia do celu – oznacza współpracę zamiast rywalizacji, działanie na rzecz wspólnego dobra, organizowanie wspólnych działań i włączanie do nich szerokiego grona współuczestników),
- przestrzeganie procedur, często bardzo złożonych, jako sposób na ograniczenie ryzyka nadużyć (skutkiem jest jednak wiele nieracjonalności prowadzących do nieefektywnego wykorzystania zasobów),
- zdolność do działania w organizacji sformalizowanej (efektem niezamierzonym jest asekurantwo, rutyna i nieumiejętność sprawnego działania w sytuacjach nietypowych),
- cechy osobowościowe (niezawodność, punktualność, lojalność, solidność, solidarność, dotrzymanie słowa i uczciwość),
- zdolność do zachowań opartych na zdyscyplinowaniu w sytuacjach standardowych (skłonność do przestrzegania procedur i wykonywania poleceń w sytuacjach standardowych) oraz inicjatywie i samodzielności decyzyjnej w sytuacjach nowych.

Należy podkreślić, że wiedza i znajomość przepisów stanowi podstawę sprawnego działania urzędników. Jednakże innym, równie ważnym – oprócz kryterium kwalifikacyjnego – wymiarem kompetentnej pracy urzędniczej jest kryterium skutecznościowe. Obejmuje ono ocenę wyników pracy i prawidłowość podejmowania decyzji.

W czasach, gdy coraz większą rolę w zarządzaniu odgrywają wymierne efekty ekonomiczne, liczy się nastawienie na wysoką produktywność i stosuje coraz szerzej ilościowe metody zarządzania, problem kształtowania i rozwijania kompetencji pracowników zyskuje na aktualności. Szczególną rolę zagadnienie to odgrywa w kierowaniu zespołami pracowniczymi w urzędach publicznych, których przedmiotem zainteresowania są bardzo często problemy jakościowe, dotyczące realizacji pilnych potrzeb społecznych.

Podsumowując należy podkreślić, że w urzędach administracji rządowej, zgodnie z zapisem art. 153 Konstytucji RP, w celu zapewnienia zawodowego,

⁹ R. Rutka, H. Czubasiewicz, *Adekwatność kryteriów oceny kadry kierowniczej instytucji publicznych do przypisywanych ról i zadań*, „Współczesna Zarządzanie” 2005, nr 3, s. 27.

rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa, powołano korpus służby cywilnej. Konstytucja nie przewidywała wprowadzenia podobnej konstrukcji prawno-kadrowej w urzędach samorządowych. Niemniej jednak coraz częściej – również w nawiązaniu do rozwiązań funkcjonujących w niektórych krajach europejskich – w dyskusjach dotyczących kierunków rozwoju samorządowych kadr urzędniczych akcentuje się potrzebę wdrożenia samorządowej służby cywilnej.

Literatura

- Czekaj J., *Metoda wartościowania kompetencji pracowniczych*, w: *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
- Informacja o wynikach kontroli kosztów funkcjonowania administracji samorządowej*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2006.
- Janowska Z., *Profil osobowo-zawodowy i zasady doboru urzędnika*, w: *O lepszą jakość kadr w administracji samorządu terytorialnego*, Kancelaria Senatu RP, Warszawa 2004.
- Kraśnicka T., Głód G., *Zarządzanie przedsiębiorcze w sektorze publicznym*, w: *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- Mój papież. Wybór z homilii i spotkań Jana Pawła II z rodakami (z archiwum Radia Kraków)*, red. A. Balicka, Wyd. Jagiellonia, Kraków 2002.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Rutka R., Czubasiewicz H., *Adekwatność kryteriów oceny kadry kierowniczej instytucji publicznych do przypisywanych ról i zadań*, „Współczesna Zarządzanie” 2005, nr 3, s. 27.
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.
- Wprowadzenie do Programu Rozwoju Instytucjonalnego*, red. W. Misiąg, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.

**Braki kompetencyjne jako podłoże
patologii organizacyjnych**

Agnieszka Izabela Baruk

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Komunikacja wertykalna i horyzontalna w opiniach polskich pracowników – wyniki badań

***Streszczenie.** W artykule zostały przedstawione zagadnienia komunikacji w wymiarze wertykalnym i horyzontalnym we współczesnym przedsiębiorstwie. Na podstawie wyników pierwotnych badań empirycznych omówiono opinie respondentów na temat przepływu informacji między nimi oraz ich przełożonymi. Zwrócono uwagę na cechy, jakie powinien zdaniem respondentów posiadać wzorowy przełożony, podkreślając ich wpływ na budowanie relacji z podwładnymi. Podkreślono ponadto mocne i słabe strony relacji interpersonalnych, rozpatrując je w kontekście kultury organizacyjnej.*

1. Wprowadzenie

Rozpoczynając pracę w konkretnym przedsiębiorstwie, dana osoba staje się członkiem zbiorowości, jaką jest zespół pracowniczy. Wchodząc w jego skład zaczyna spełniać różne role wynikające z zajmowanego miejsca w strukturze organizacyjnej (rolę podwładnego, współpracownika lub przełożonego), wynikające z zakresu posiadanej wiedzy i doświadczenia (rolę mentora, eksperta lub adepta) czy też ze stopnia zażyłości łączącej go z innymi pracownikami (rolę kolegi, przyjaciela, powiernika). Role związane z wymienionymi obszarami aktywności zawodowej spełniane są równolegle i każda z nich wymaga przekazywania i odbierania określonych zasobów informacyjnych¹.

¹ Różnorodność ról spełnianych przez członków organizacji oraz wynikające z niej oczekiwania zostały szczegółowo omówione w książce A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.

Część ze wspomnianych ról organizacyjnych ma charakter formalny, inne natomiast są nieformalne, co oczywiście nie oznacza, że są mniej ważne z punktu widzenia spełnienia oczekiwań zawodowych, społecznych i emocjonalnych danej osoby oraz z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako całości i jego poszczególnych komórek organizacyjnych. Niejednokrotnie wręcz role spełniane w sposób niesformalizowany, związane chociażby z obdarzaniem konkretnej osoby relatywnie większym zaufaniem niż innych pracowników, wysuwają się na pierwszy plan, decydując o osiąganiu przez poszczególnych pracowników oraz przez zatrudniające ich przedsiębiorstwo założonych celów zarówno wymiernych, jak i niewymiernych, wpływając szczególnie wyraźnie na atmosferę panującą w miejscu pracy.

Każda z ról odgrywanych przez organizacyjnych aktorów wiąże się bowiem z powstawaniem między członkami danej organizacji sieci relacji komunikacyjnych, zwłaszcza interpersonalnych², łączących ich bezpośrednio lub pośrednio ze sobą w sposób formalny (relacje służbowe) bądź też nieformalny (relacje koleżeńskie). Dwoma najważniejszymi typami relacji są relacje wertykalne występujące między przełożonymi i podwładnymi oraz relacje horyzontalne występujące między członkami organizacji zajmującymi równorzędne stanowiska determinujące kierunki wewnętrznej komunikacji. Właściwe kształtowanie obu typów relacji jest jednym z najważniejszych, ale zarazem najtrudniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami. Sprostanie temu wyzwaniu wymaga od przedsiębiorstwa zbudowania kultury organizacyjnej opartej na trzech podstawowych wartościach, jakimi są empatia, elastyczność oraz entuzjazm³. Aby jednak mogły one zostać wzbudzone i wbudowane na trwale w fundamenty kultury organizacyjnej, niezbędne jest dokonanie diagnozy nie tylko obecnie panujących w danym przedsiębiorstwie relacji interpersonalnych zarówno wertykalnych, jak i horyzontalnych, lecz przede wszystkim ich komunikacyjnych podstaw oraz kompetencji w tym zakresie, jakie posiadają przełożeni.

Niezwykle ważne jest zatem podjęcie próby znalezienia odpowiedzi m.in. na następujące pytania, co stanowi podstawowy cel tego artykułu:

1. Jakie formy komunikacji wertykalnej według pracowników stosowane są w przedsiębiorstwach?
2. Jakie formy przekazywania informacji pracownikom na temat efektów ich pracy są stosowane przez bezpośrednich przełożonych?

² Wpływ kryzysu światowego na relacje interpersonalne został omówiony w książce A. Baruk, *Jasne i ciemne strony wpływu kryzysu światowego na relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2009.

³ Kultura organizacyjna oparta na wymienionych trzech filarach wydaje się stanowić pośredni typ kultury między omówioną przez Cz. Sikorskiego kulturą aktywną i kulturą pasywną, łącząc w sobie ich zalety. Por. Cz. Sikorski, *Droga do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007.

3. Jakie formy komunikacji horyzontalnej według pracowników stosowane są w przedsiębiorstwach?

4. Jaki jest poziom wiedzy pracowników na temat panującej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej?

5. Jakie cechy i kompetencje według pracowników powinna posiadać osoba spełniająca rolę przełożonego?

Dążenie do udzielenia odpowiedzi na tak sformułowane pytania stało się podstawą do przeprowadzenia pierwotnych badań ankietowych, którymi objęto 500 pracowników małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych w województwie lubelskim.

2. Przepływ informacji w wymiarze wertykalnym według respondentów

Każda forma relacji interpersonalnych związana jest z dwukierunkowym przepływem informacji. W przypadku relacji wertykalnych niezwykle istotną rolę odgrywa przepływ informacji z góry w dół, które dotyczą efektów wykonywanych przez pracowników zadań zawodowych. Informacje takie są niezwykle ważne z punktu widzenia pracownika, gdyż stanowią potwierdzenie prawidłowego realizowania przez niego wyznaczonych zadań, wskazując także obszary ewentualnych zmian dotyczących zakresu podejmowanych przez niego działań bądź sposobu ich realizowania. Znajomość oceny efektów jego wysiłków dokonanej przez bezpośredniego przełożonego jest niezbędna, aby w przyszłości uniknąć ewentualnych błędów i doskonalić poprawnie oceniane elementy zawodowej aktywności. Wpływa ona zatem motywująco, zachęcając pracownika do profesjonalnego rozwoju. Aby jednak docierające do niego informacje odzwierciedlające ocenę efektów jego pracy miały motywujące znaczenie, nie wystarczy sam fakt ich przekazywania. Muszą one ponadto docierać do pracownika za pomocą odpowiednio dobranych form przekazu.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, według respondentów wśród stosowanych przez ich bezpośrednich przełożonych form przesyłania informacji zdecydowanie najczęściej wykorzystywany był kontakt osobisty podczas rozmowy twarzą w twarz lub rozmowy telefonicznej, przy czym informacje na temat wyników osiągniętych przez pracownika były mu znacznie częściej przekazywane podczas rozmowy bezpośredniej (tab. 1). Ponadto, co piąty badany stwierdził, że jego bezpośredni przełożony wcale nie rozmawiał z nim na temat efektów jego pracy przez telefon, podczas gdy takich odpowiedzi w przypadku rozmowy bezpośredniej było zaledwie 6%. Dość często stosowano także formularze oceny okresowej, co zapewne wynika z określonych procedur jej dokonywania, aczkolwiek prawie połowa ankietowanych stwierdziła, że nigdy w ich przypadku nie była stosowana taka forma.

Tabela 1. Formy przekazywania respondentom przez bezpośredniego przełożonego informacji na temat efektów ich pracy oraz częstotliwość ich stosowania

Forma przekazywania informacji	Częstotliwość stosowania (wskazania w %)				
	nigdy	rzadko	czasami	często	regularnie
Rozmowa twarzą w twarz	6	15	12	27	40
Rozmowa przez telefon	22	14	21	23	20
Kontakt intranetowy	61	15	8	11	5
Kontakt e-mailowy	52	14	10	15	9
Kontakt listowny	92	3	1	3	1
Formularz oceny okresowej	47	7	16	9	21
Notatki służbowe	61	12	16	8	3
Przekazanie przez innego pracownika	40	23	21	10	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem jest stosowanie co najmniej dwóch form, jakimi są rozmowa bezpośrednia oraz formularze oceny okresowej. Pierwsza z nich pozwala na przekazywanie pracownikowi na bieżąco opinii o jego aktywności zawodowej, umożliwiając jednocześnie uzyskanie przez bezpośredniego przełożonego informacji zwrotnej od pracownika, jego bliższe poznanie, w tym poznanie jego oczekiwań dotyczących m.in. aspiracji zawodowych, co jest warunkiem niezbędnym budowania właściwych relacji interpersonalnych. Natomiast formularze oceny okresowej mają charakter bardziej sformalizowany i nie mogą być tak często stosowane, ale pozwalają na dokonanie porównania efektów uzyskiwanych przez daną osobę podczas kolejnych ocen okresowych, co jest ich podstawową zaletą. Z pewnością nie powinny jednak spełniać roli jedynej formy przekazywania pracownikowi informacji na temat jego pracy.

W dobie coraz powszechniej stosowanego porozumiewania się za pomocą nośników wirtualnych może zastanawiać fakt, że jedną z najrzadziej wykorzystywanych zdaniem respondentów form przekazywania im informacji przez bezpośrednich przełożonych na temat efektów ich pracy był kontakt elektroniczny, w tym e-mailowy oraz intranetowy. Na pewno z kolei całkowicie nieprawidłowe jest przekazywanie informacji o efektach pracy za pośrednictwem innego pracownika, a nie samego bezpośredniego przełożonego danej osoby, co może świadczyć o jego niskich kompetencjach przywódczych. Jako formę wcale niestosowaną wymieniło ją znacznie mniej osób niż wiele innych form uznawanych w omawianym kontekście za właściwe. Rozwiązanie takie negatywnie wpływa nie tylko na relacje wertykalne, stając się potencjalnym źródłem nieufności do bezpośredniego przełożonego, ale również na relacje horyzontalne, zwłaszcza o charakterze nieformalnym. Oczywiście każdy pracownik może poprosić swojego współpracownika o opinię na temat wykonywanej przez siebie pracy, ale jest to zupełnie coś innego niż wchodzenie pracownika w rolę przełożonego i to na jego polecenie.

3. Przepływ informacji w wymiarze horyzontalnym według respondentów

Wśród form przekazu stosowanych w komunikacji wewnętrznej między współpracownikami, poza nieformalnym kontaktem twarzą w twarz, zdecydowanie najczęściej wykorzystywany był telefon (tab. 2). Pozostałe formy stosowano znacznie mniej intensywnie, przy czym na pierwszy plan wśród nich wysuwały się e-maile, zebrania oraz intranet. Widać więc, że w porównaniu z formami komunikowania się wykorzystywanymi przez bezpośrednich przełożonych w przypadku komunikacji poziomej znacznie większe znaczenie miały nośniki elektroniczne, chociaż wymiana informacji przez pracowników na portalu firmowym lub na łamach biuletynu elektronicznego odgrywała zdecydowanie drugorzędną rolę (aczkolwiek biuletyn elektroniczny był jednak nieznacznie częściej stosowany niż biuletyn drukowany). Relatywnie dosyć znaczącą rolę odgrywały natomiast imprezy integracyjne, chociaż niewątpliwie znacznie lepszym odzwierciedleniem występowania między współpracownikami bliskich relacji nieformalnych jest spędzanie ze sobą wolnego czasu z własnej inicjatywy, a nie uczestniczenie w spotkaniach integracyjnych organizowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Warto ponadto podkreślić, że w komunikacji poziomej znacznie mniejsze znaczenie niż e-maile czy intranet miały tablice informacyjne, które wcale nie były stosowane według aż 36% respondentów, chociaż przez wiele lat były jednym z podstawowych nośników komunikacji w przedsiębiorstwach.

Tabela 2. Formy wewnętrznej komunikacji horyzontalnej oraz częstotliwość ich stosowania

Nośnik komunikacji	Częstotliwość stosowania (wskazania w %)				
	nigdy	rzadko	czasami	często	regularnie
Telefon	7	4	8	28	53
Intranet	41	11	8	19	21
Portal firmowy	72	15	5	5	3
E-mail	36	10	6	21	27
Biuletyn firmowy drukowany	86	5	4	2	3
Biuletyn firmowy elektroniczny	80	3	7	3	7
Zebrania	19	14	16	27	24
Imprezy integracyjne	22	22	27	11	18
Radiowęzeł	100	0	0	0	0
Telewizja firmowa	100	0	0	0	0
Tablica informacyjna	36	12	24	17	11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Spośród analizowanych form komunikacji horyzontalnej w ogóle nie stosowano dwóch – radiowęzła i telewizji firmowej. Łatwo zatem można zauważyć, że kluczową rolę w komunikacji poziomej spełniały nośniki charakteryzujące się możliwością wręcz natychmiastowego przekazania informacji zwrotnej w reakcji na otrzymany komunikat, co z pewnością jest pozytywnym aspektem zmian w strukturze stosowanych form przekazu. Jest to prawdopodobnie jedna z przyczyn znacznie lepszego oceniania przez respondentów komunikacji poziomej niż pionowej, zachodzącej zarówno z góry w dół, jak i przebiegającej w odwrotnym kierunku (tab. 3).

Tabela 3. Ocena respondentów przepływu informacji

Kierunek przepływu informacji	Ocena przepływu informacji (wskazania w %)				
	bardzo zła	zła	średnia	dobra	bardzo dobra
Pomiędzy przełożonym a podwładnym	4	5	27	38	26
Pomiędzy podwładnym a przełożonym	2	3	32	37	26
Pomiędzy współpracownikami w ramach działu	1	5	20	38	36
Pomiędzy działami	6	14	40	30	10

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Pozytywna ocena horyzontalnego przepływu informacji dotyczyła przede wszystkim komunikacji w obrębie danego działu, natomiast komunikacja między pracownikami z różnych działów została oceniona jeszcze gorzej niż komunikacja wertykalna. Aż co piąty respondent twierdził, że jest ona co najmniej zła, a tylko co dziesiąta osoba oceniła ją bardzo dobrze. Można z tego wnioskować, że także relacje poziome były najlepsze w przypadku pracowników zatrudnionych w tym samym dziale, a relacje z pracownikami z innych komórek organizacyjnych nie tylko nieformalne, ale także zawodowe były znacznie słabsze.

Warto podkreślić, że w przypadku komunikacji wertykalnej nieco lepiej została oceniona komunikacja zachodząca między pracownikami a przełożonymi, czyli z dołu do góry, którą źle lub bardzo źle oceniło łącznie 5% respondentów, podczas gdy komunikację pionową inicjowaną przez przełożonych za co najmniej złą uznała w sumie prawie dwukrotnie większa część badanych. Może to wynikać m.in. ze stosowania przez przełożonych form przekazu, zwłaszcza w odniesieniu do komunikowania podwładnym oceny efektów ich pracy, nie w pełni spełniających oczekiwania ankietowanych, jak również z luki kompetencyjnej charakteryzującej przełożonych, o czym już wcześniej wspomniano. Z drugiej strony lepsze ocenianie przepływu informacji w wymiarze poziomym znajdowało odzwierciedlenie w lepszych relacjach łączących współpracowników ze sobą, szczególnie w przypadku relacji nieformalnych, gdyż podstawą wszelkiego typu relacji interpersonalnych jest obustronna wymiana informacji.

O nieprawidłowościach w przepływie informacji z góry w dół świadczy również fakt, że 22% respondentów nie znało podstawowych założeń kultury organizacyjnej panującej w zatrudniającym ich przedsiębiorstwie, a pewność, że założenia te są im znane wyraziło tylko 23% badanych. Ponadto co trzeci ankietowany nie wiedział, czy w jego przedsiębiorstwie były ustalone sposoby postępowania w konkretnych sytuacjach wynikające z obowiązujących procedur, a co czwarta osoba nie wiedziała, czy w firmie jest opracowana wizja i misja. Negatywnego wydźwięku tych wyników nie zmienia fakt, że „tylko” 5% respondentów nie wiedziało, czy w ich przedsiębiorstwach wyznaczone zostały zakresy obowiązków dla poszczególnych stanowisk pracy, gdyż takie rozwiązania powinny być czymś standardowo funkcjonującym w każdej organizacji.

Można zatem stwierdzić, że warunkiem poprawy relacji wertykalnych jest usprawnienie przepływu informacji, zwłaszcza między przełożonymi i pracownikami. Przełożeni powinni także przekonywać pracowników o konieczności nawiązywania bliższych relacji z pracownikami innych działów, dając im przykład partnerskiej współpracy z pozostałymi komórkami organizacyjnymi. Zadaniem bezpośrednich przełożonych jest oczywiście również przekazywanie pracownikom na bieżąco informacji dotyczących nie tylko funkcjonowania danego działu, ale także ogólnych informacji dotyczących działania całego przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych rozważań, mimo pozornie wielu dodatnich stron relacji interpersonalnych łączących respondentów z innymi współpracownikami oraz z bezpośrednimi przełożonymi, towarzyszą im pewne dysfunkcje. Szczególnie są one zauważalne w przypadku relacji pionowych między przełożonymi i respondentami, o czym świadczy chociażby brak wśród ankietowanych znajomości funkcjonowania podstawowych elementów kultury organizacyjnej. Widocznym mankamentem jest również ograniczony zakres współpracy pracowników zatrudnionych w różnych działach, czego przejawem są m.in. negatywne oceny przepływu informacji między działami, który został przez respondentów oceniony zdecydowanie gorzej niż przepływ informacji w obrębie działu oraz w wymiarze wertykalnym.

Nie wolno zapominać, że o skuteczności działania zarówno poszczególnych osób, jak i poszczególnych działów oraz całej organizacji decyduje sprawny przepływ informacji w każdym z omówionych w artykule wymiarów. Jest on bowiem podstawą nawiązania i utrwalania właściwych relacji interpersonalnych, które z kolei stanowią warunek konieczny wzajemnej harmonijnej współpracy, przynoszącej korzyści zarówno poszczególnym członkom danej organizacji, jak i całemu przedsiębiorstwu. Niewątpliwie wzmocnieniu i zacieśnieniu relacji formalnych, zwłaszcza w wymiarze poziomym, sprzyja występowanie między pracownikami relatywnie bliskich relacji nieformalnych.

Jednak zarówno na jedne, jak i na drugie istotny wpływ mają podstawowe wartości leżące u podstaw kultury organizacyjnej panującej w danym przedsiębiorstwie. Jeżeli kluczowe miejsce wśród tych wartości zajmuje partnerstwo i otwarcie na drugiego człowieka, zdecydowanie łatwiej jest wówczas zachęcić pracowników do wchodzenia w bliższe obustronnie korzystne relacje, dla których zdecydowaną barierę stanowi bazowanie na rywalizacji i ograniczonym zaufaniu do innych osób. Trudno wtedy mówić o możliwości nawiązywania bliskich relacji interpersonalnych nie tylko pionowych, ale również poziomych, których wystąpienie wymagałoby dokonania zmian kulturowych w danym przedsiębiorstwie.

Wzbudzenie w przedsiębiorstwie tych wartości i ich ugruntowanie jako filarów kultury organizacyjnej z pewnością nie uda się bez posiadania przez kadre kierowniczą określonych kompetencji i cech osobowych, które stanowią wręcz ich katalizator. Jak wynika z przeprowadzonych badań, respondenci szczególne znaczenie przypisywali sprawiedliwemu traktowaniu wszystkich pracowników przez przełożonych, wymieniając także inne cechy, jakimi ich zdaniem musi charakteryzować się osoba zwierzchnika (tab. 4).

Tabela 4. Cechy wzorowego przełożonego wymieniane przez respondentów i ich poziomy

Cecha przełożonego	Wskazania (w %)	Poziom
Sprawiedliwy	74	Poziom cech kluczowych
Konkretny	41	Poziom cech podstawowych
Sympatyczny	28	
Zdecydowany	27	
Stanowczy	15	Poziom cech pożądanych
Inspirujący podwładnych	14	
Kreatywny	13	
Asertywny	11	
Zdystansowany	9	Poziom cech dopuszczalnych
Zasadniczy	8	
Elastyczny	8	
Dbający o swój autorytet	7	
Empatyczny	7	
Rodzinny	3	
Troskliwy wobec podwładnych	2	
Lubiący ryzyko	0	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Uwzględniając odsetek wskazań poszczególnych cech wzorowego przełożonego, można opracować model obejmujący cztery następujące poziomy: cechy kluczowe (które uzyskały co najmniej 50% wskazań), cechy podstawowe (20-49% wskazań), cechy pożądane (10-19% wskazań) oraz cechy dopuszczalne (mniej niż 10% wskazań). Można też stwierdzić, że odwrotnością tego modelu jest model spełnionych oczekiwań dotyczących relacji wertykalnych. Im mniejszy odsetek badanych wymieniał daną cechę, tym w większym stopniu były spełniane ich oczekiwania związane z zachowaniem przełożonego wynikającym z danej cechy i odwrotnie, im większa część respondentów wskazywała określoną cechę, tym w mniejszym stopniu były spełniane ich oczekiwania dotyczące przełożonego w danym zakresie.

Chociaż, jak wynika z tabeli 4, oczekiwania respondentów wobec ich przełożonych dotyczące empatii i elastyczności były lepiej spełnione niż w przypadku wielu innych cech, nie oznacza to, że zwierzchnicy uzewnętrzniają je w pełni. Brak poczucia sprawiedliwego traktowania wydaje się bowiem wskazywać na zbyt małe wczuwanie się w emocje podwładnych, co wyznacza kierunek niezbędnych zmian w zakresie ich wzajemnych relacji.

Podsumowując przedstawione w artykule rozważania, można stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do jednoczesnego wzbudzenia w obrębie organizacji bardzo dobrych relacji poziomych oraz bardzo dobrych relacji pionowych „góra-dół” i „dół-góra”, co wymaga utrwalenia lub zbudowania od nowa kultury organizacyjnej opartej na wspomnianych we wstępie trzech filarach, czyli empatii, elastyczności i entuzjazmie. Warunkują one wystąpienie autentycznego zaangażowania aktorów organizacyjnych, co można krótko symbolicznie zapisać w postaci następującej formuły:

$$E_m + E_l + E_n = A Z A,$$

gdzie:

E_m – empatia, E_l – elastyczność, E_n – entuzjizm,

$A Z A$ – autentyczne zaangażowanie aktorów (organizacyjnych).

Wszystkie trzy wspomniane filary kultury organizacyjnej odgrywają równorzędną rolę. Niedocenianie któregośkolwiek z nich może znacznie utrudnić lub nawet całkowicie uniemożliwić sprawną komunikację zarówno w wymiarze wertykalnym, jak i horyzontalnym, gdyż pracownicy nie wykazują wówczas rzeczywistego zaangażowania w spełnianie przez nich role organizacyjne, stając się niejednokrotnie zaledwie widzami działań podejmowanych na scenie organizacyjnej.

Literatura

- Baruk A., *Jasne i ciemne strony wpływu kryzysu światowego na relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2009.
- Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Sikorski Cz., *Droga do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007.

Dariusz Turek

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kompetencja moralna a zarządzanie sobą – analiza zależności

***Streszczenie.** W niniejszym opracowaniu podjęto problematykę relacji kompetencji moralnej do strategii zarządzania sobą. Dokonano przeglądu literatury i przedstawiono analizy teoretyczne sugerujące wzajemną zależność tych obu wymiarów ludzkiego funkcjonowania. Następnie zaprezentowano badania empiryczne na 176 uczestnikach studiów podyplomowych, weryfikujące założenie o istotnych zależnościach między kompetencjami moralnymi a strategiami zarządzania sobą. Na podstawie otrzymanych wyników okazało się, że predyktorami tych kompetencji są umiejętności: oceniania poglądów i założeń, wyznaczania celów, a także koncentracja na wizualizacji działań zakończonych sukcesem.*

1. Wprowadzenie

Refleksja nad kompetencjami moralnymi człowieka staje się w ostatnich latach coraz bardziej doceniana przez badaczy zajmujących się zarządzaniem¹. Wynika to nie tylko z normatywnego przekonania, że w biznesie należy postępować etycznie, ale również z analiz sugerujących związek etycznego postępowania jednostek, np. z kreowaniem wartości w organizacjach biznesowych², redukcją kosztów transakcyjnych³ czy efektywności ekonomicznej⁴.

¹ G. Cheetham, G. Chivers, *Toward a holistic model of professional competence*, „Journal of European Industrial Training” 1996, No. 5, s. 20-30; T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010; D.T. Ozar, *Building awareness of ethical standards*, w: *Educating professionals*, ed. L. Curry, J.F. Wergin, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993, s. 148-177.

² L.L. Lindfelt, J.A. Tornroos, *Ethics and value creation in business research: Comparing two approaches*, „European Journal of Marketing” 2006, No. 3/4, s. 328-351.

³ S. Ratnapala, *Moral capital in commercial society*, „The Independent Review” 2003, s. 213-233.

Analiza problematyki kompetencji moralnych⁵ ukazuje, że samo ich posiadanie często nie wystarcza do etycznego postępowania. W procesie podejmowania decyzji czy przejawiania samych zachowań odgrywają bowiem ważną rolę również inne czynniki (zarówno społeczne, organizacyjne, jak i jednostkowe)⁶.

Pomimo że ludzkie postępowanie jest uwarunkowane tak dużą liczbą zmiennych, część badaczy upatruje skuteczności behawioralnego przejawiania kompetencji moralnych w poznawczych strategiach zarządzania sobą⁷. Jak do tej pory, skuteczność ta nie była weryfikowana empirycznie. Nie ma zatem wystarczających dowodów potwierdzających bądź odrzucających tę hipotezę. W odpowiedzi na to zapotrzebowanie, w niniejszym opracowaniu podjęto próbę empirycznego wyjaśnienia zależności między kompetencjami moralnymi a strategiami zarządzania sobą.

2. Kompetencja moralna a strategie zarządzania sobą

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi definicjami kompetencji moralnej, gdyż określenia tego używa się zarówno dla opisu moralnego charakteru czy funkcjonowania organizacji, społeczności, jak i samych jednostek⁸. Ponadto ze względu na zainteresowanie tą problematyką różnych dziedzin w obrębie nauk społecznych (filozofia, ekonomia, socjologia, psychologia), a także poszczególnych nurtów teoretycznych (np. kognitywizm, behawioryzm, czy konstruktywizm), odmienne elementy są brane pod uwagę zarówno przy operacjonalizowaniu pojęcia, jak i wymienianiu składników tej kompetencji⁹. Przykładowo T. Brytting dokonał systematyzacji poszczególnych ujęć, stwierdzając że kompetencję moralną można charakteryzować jako:

⁴ *The 2007 National Retail Security Survey* [online], dostępny w Internecie: <http://www.theftdatabase.com/news-stories/2007-nr-ss-highlights.html>, dostęp: 28 września 2010 r.

⁵ Przegląd różnych stanowisk teoretycznych i najważniejszych problemów, zob. D. Turek, *Kompetencja moralna jako przykład kompetencji transferowalnej*, w: *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, red. S. Konarski, D. Turek, SGH, Warszawa 2010.

⁶ L.K. Trevino, *Ethical decision making in organizations: A personal-situation interactionist model*, „Academy of Management Review” 1986, No. 3, s. 601-617; M. Bommer, C. Gratto, J. Gravander, M. Tuttle, *A behavioral model of ethical and unethical decision making*, „Journal of Business Ethics” 1987, s. 265-280; O.C. Ferrell, L.G. Gresham, J. Fraedrich, *A synthesis of ethical decision making models for marketing*, „Journal of Macromarketing” 1989, s. 55-64; R. McDevitt, C. Giapponi, Ch. Tromley, *A model of ethical decision making: The integration of process and content*, „Journal of Business Ethics” 2007, s. 219-229.

⁷ C.V. VanSandt, C. P. Neck, *Bridging ethics and self leadership: overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards*, „Journal of Business Ethics” 2003, s. 363-387.

⁸ T. Brytting, *Moral competence: A non-relativistic, non-rationalistic definition*, w: *Moral leadership in action*, ed. H. Von Weltzien Hoivik, Edward Elgar Publishing, Northampton 2002, s. 268.

⁹ Więcej na ten temat zob. D. Turek, dz. cyt.

- zdolność do spójnego postrzegania, reagowania i działania,
- zdolność do rozumienia własnych wyborów i działań, a także do postrzegania ich jako wyjątkowych, dopóki nie zostaną skonfrontowane z trudnościami i wymaganiami świata zewnętrznego,
- wynik społecznego oddziaływania bądź społeczny konstrukt wpływający na funkcjonowanie jednostek,
- wynik konstruowania i konfrontacji własnych wyobrażeń moralnych, cech i umiejętności z zewnętrznymi wobec podmiotu oczekiwaniami,
- wynik oddziaływań mniej lub bardziej sformalizowanych struktur (kodeksów, procedur itp.)¹⁰.

Charakterystyczne w tych definicjach¹¹ jest podkreślanie zdolności i umiejętności do kierowania swoim postępowaniem i uzasadniania własnych czynów. Już wcześniej także Kohlberg podkreślał, że wskaźnikiem wysokiej kompetencji moralnej jest zdolność do podejmowania etycznych decyzji, czyli umiejętność postępowania zgodnie z cenionymi wartościami i zasadami moralnymi¹².

Również w podobny sposób na kompetencję moralną patrzą D. Lennick i F. Kiel¹³. Ich zdaniem jest ona podstawą do rozumienia sytuacji moralnych i adekwatnego zachowania. Składnikami tej kompetencji są:

- działania zgodne z zasadami, wartościami i przekonaniem,
- mówienie prawdy,
- obstawanie przy tym, co jest słuszne,
- dotrzymywanie obietnic,
- branie odpowiedzialności za osobiste decyzje,
- przyznawanie się do błędów i porażek,
- przyjęcie odpowiedzialności służenia innym,
- aktywna troska o innych,
- zdolność do akceptacji własnych błędów,
- zdolność do akceptacji błędów innych.

Aby być kompetentnym w zakresie moralnym, niezbędne jest zatem posiadanie umiejętności kontroli własnego postępowania, a więc tego, co C.C. Manz określa mianem strategii kierowania sobą¹⁴. Zachowanie moralne jest bowiem ciągłą konfrontacją własnych przekonań z wymaganiami sytuacyjnymi bądź

¹⁰ T. Brytting, dz. cyt., s. 268-269.

¹¹ Wymienione przez Bryttinga definicje nie wyczerpują całego wachlarza różnych teorii, z których zdecydowanie najciekawsze i najlepiej opracowane w wymiarze teoretycznym i empirycznym jest stanowisko poznawczo-rozwojowe reprezentowane przez m.in. Kohlberga, Restę czy Lindę. Więcej na ten temat zob. D. Turek, dz. cyt.

¹² D.E. Desplaces, D.E. Melchar, L.L. Beauvais, S.M. Bosco, *The impact of business education on moral judgment competence: An empirical study*, „Journal of Business Ethics” 2007, s. 75.

¹³ D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna*, Purana, Wrocław 2008.

¹⁴ C.C. Manz, *Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations*, „Academy of Management Review” 1986, s. 585-600.

społecznymi. W kontekście biznesowym kompetencje moralne przejawiają się też umiejętnością planowania i organizowania etycznego klimatu organizacji i komunikowania pracownikom i współpracownikom swoich oczekiwań¹⁵. Etyczna komunikacja bowiem to nic innego, jak współmierność zachowań zgodnych z etyką deklarowaną¹⁶.

Kierowanie sobą jest więc niezbędną umiejętnością potrzebną do przejawiania tego rodzaju kompetencji¹⁷. Zdaniem Manza, kierowanie sobą jest procesem, w którym jednostka motywując się oraz „pilotując” własne zachowania osiąga zamierzone cele. Tymi celami w tym wypadku są oczywiście kwestie uczciwości, sprawiedliwości i moralności.

Jak wskazują J.D. Houghton i Ch.P. Neck¹⁸, strategię zarządzania sobą można podzielić na trzy ogólne kategorie: 1) strategię zorientowaną na zachowanie, 2) strategię opartą na naturalnej nagrodzie i 3) strategię opartą na konstruktywnych schematach myślowych.

Strategie zorientowane na zachowanie mają na celu podniesienie samoświadomości i prowadzą do zarządzania postępowaniem z uwzględnieniem niezbędnych, lecz być może nieprzyjemnych zadań. Uwzględniają one samoobserwację, wyznaczanie sobie celów, samonagradzanie, samoocenie mające na celu ulepszenie swoich działań, czyli bycie. Obserwacja swojego zachowania może prowadzić do zrozumienia, kiedy i dlaczego postępujemy w taki, a nie inny sposób. Dzięki temu dana jednostka może w efektywny sposób wyznaczyć sobie swoje własne cele, które mogą przełożyć się na bycie bardziej moralnym.

Strategie oparte na naturalnej nagrodzie podkreślają przyjemne aspekty czy konsekwencje danego zadania, czy sytuacji. Naturalne nagrody lub takie, które stanowią nieodłączną część danej czynności są skuteczne, kiedy zadanie samo w sobie jest motywujące i stanowi formę nagrody¹⁹. Działania, które same przez się stanowią formę nagrody, promują poczucie wzrastających kompetencji i samokontroli.

Za pomocą takich strategii opartych na naturalnej nagrodzie dana osoba może podnieść poziom swoich działań poprzez skoncentrowanie się na przyjemnych aspektach zadania.

Strategie oparte na konstruktywnych schematach myślowych uwzględniają stworzenie i utrzymanie funkcjonalnych schematów myślenia habitualnego²⁰.

¹⁵ G.P. Lantos, *Motivating moral corporate behavior*, „Journal of Consumer Marketing” 1999, No. 3, s. 222-223.

¹⁶ J. Paul, Ch.A. Strbiak, *The ethics of strategic ambiguity*, „Journal of Business Communication” 1997, No. 2, s. 149-159.

¹⁷ C.V. VanSandt, C.P. Neck, dz. cyt. s. 377.

¹⁸ J.D. Houghton, Ch.P. Neck, *The revised self-leadership questionnaire. Testing a hierarchical factor structure for self-leadership*, „Journal Managerial Psychology” 2002, No. 8, s. 672-691.

¹⁹ Tamże, s. 673.

²⁰ Tamże, s. 674.

Konkretne strategie oparte na myśleniu uwzględniają ocenę i poddawanie w wątpliwość nieracjonalnych wartości, poglądów i założeń, wyobrażanie sobie przyszłych działań zakończonych sukcesem i pozytywny *self-talking* (rozmawianie ze sobą). Dysfunkcjonalne procesy myślowe, będące częstą i poważną przeszkodą w osiąganiu sukcesów moralnych, mają swoje źródło w ukrytych destruktywnych poglądach i założeniach, które często uwalniane są przez stresujące lub kłopotliwe sytuacje. Poprzez proces samoanalizy, jednostki mogą zidentyfikować dysfunkcjonalne poglądy i założenia, stawić im czoła i zastąpić bardziej racjonalnymi i etycznymi. W ten sam sposób negatywne i destrukcyjne „rozmowy z samym sobą” (*self-talk*) powinny być zastąpione bardziej pozytywnymi i konstruktywnymi dialogami z samym sobą (*self-dialogues*), powodując rozwój moralnej kompetencji.

3. Metodologia badań własnych

Podstawowym problemem podjętym w niniejszym opracowaniu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy przejawianie kompetencji moralnej jest związane z posiadaniem i wykorzystywaniem strategii zarządzania sobą?

Na bazie przesłanek teoretycznych wskazujących, że moralna kompetencja jest konstruktem poznawczym, wiążącym się kontrolą i planowaniem swojego postępowania, sformułowano hipotezę mówiącą, że:

H1: Osoby posiadające wypracowane strategie zarządzania sobą charakteryzują się bardziej nasiloną kompetencją moralną.

3.1. Osoby badane i procedura badania

Badaniami objęto 176 uczestników studiów podyplomowych w SGH, będących pracownikami różnych szczebli (w większości – 71% – niekierowniczych) w dużych (52%) i średnich firmach (25%), funkcjonujących na rynku polskim. Grupa była homogeniczna ze względu na wykształcenie (wyższe), rozkład grup w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety 49%, mężczyźni 51%, ze względu na wiek – dominowały osoby w przedziale 26-30 lat (69%) o całkowitym stażu zawodowym powyżej 5 lat (61%). Badania miały charakter anonimowy i były realizowane w czasie zajęć dydaktycznych według identycznej procedury (instrukcja, osoba badacza, sposób).

3.2. Mierzone zmienne

W przeprowadzonym badaniu wyróżniono następujące zmienne:

Zmienna zależna: kompetencja moralna. Do pomiaru głównej zmiennej wyjaśniającej posłużono się 40-stwierdzeniowym kwestionariuszem do badania

kompetencji moralnej Martina i Austina²¹, stworzonej na bazie teorii Lennicka i Kiela²². W procesie adaptacji kulturowej, jaką przeprowadzono na potrzeby realizacji badań, kwestionariusz przetłumaczono na język polski²³, a także dokonano analiz statystycznych celem wtórnej weryfikacji rzetelności. Współczynnik rzetelności α dla całego narzędzia wyniósł 0,87, co jest potwierdzeniem wysokiej spójności wewnętrznej kwestionariusza. Aby zweryfikować przydatność narzędzia do zachowania innowacyjnego w warunkach polskiej gospodarki, przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową metodą głównych składowych z rotacją Varimax. Okazało się jednak, że nie uzyskano postulowanych przez autorów czynników. Zdecydowano więc, kierując się dobrymi parametrami rzetelności, o wykorzystaniu kwestionariusza w formie jednoczynnikowej, wskazującym ogólne kompetencje moralne.

Zmienna niezależna: zarządzanie sobą, badana 35-stwierdzeniowym Kwestionariuszem Zarządzania Sobą autorstwa Houghtona i Necka²⁴. Skala oryginalna zgrupowana została w 9 czynników, jednak po zastosowaniu eksploracyjnej analizy czynnikowej uzyskano jedynie 8 czynników tłumaczących w sumie 65% wariancji. Cały kwestionariusz charakteryzuje się zadowalającą rzetelnością $\alpha = 0,88$, natomiast jego poszczególne czynniki, określone jako: wyznaczanie celów – $\alpha = 0,84$; samokaranie i kontrola własnego działania – $\alpha = 0,83$; wizualizacja działania zakończonego sukcesem – $\alpha = 0,81$; samonagradzanie – $\alpha = 0,71$; dialog wewnętrzny – $\alpha = 0,89$; dawanie sobie wskazówek – $\alpha = 0,68$; skupianie myśli na pozytywnych aspektach zadania – $\alpha = 0,68$; ocenianie poglądów i założeń – $\alpha = 0,58$.

Zmienna niezależne uboczne: kontrolowano również takie zmienne jak: branża, wielkość firmy, stanowisko, staż pracy, płeć i wiek badanych.

4. Wyniki badań

Uzyskane wyniki badań pokazują (tab. 1), że kompetencja moralna wiąże się z czterema czynnikami strategii zarządzania sobą, a mianowicie: wyznaczaniem celów ($r = 0,393$; $p < 0,01$), ocenianiem swoich poglądów i założeń ($r = 0,421$; $p < 0,01$), wizualizacją działań zakończonych sukcesem ($r = 0,268$; $p < 0,01$), a także skupianiem myśli na pozytywnych aspektach zadania ($r = 0,245$; $p < 0,01$), natomiast nie ma istotnych związków statystycznie z innymi czynnikami zarządzania sobą.

²¹ D.E. Martin, B. Austin, *Validation of the Moral Competency Inventory Measurement Instrument. Content, Construct, Convergent and Discriminant Approaches*, „Management Research Review” 2010, No. 5, s. 437-451.

²² D. Lennick, F. Kiel, dz. cyt.

²³ Dokonano ich adaptacji kulturowej opierając się na sugestjach R.Ł. Drwala. Zob. R.Ł. Drwal, *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 20.

²⁴ J.D. Houghton, Ch. P. Neck, dz. cyt.

Tabela 1. Współczynniki korelacji *r*-Pearsona między mierzonymi zmiennymi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Kompetencja moralna	-													
2. Zarządzanie sobą (ZS): Wyznaczanie celów	0,393**	-												
3. ZS: Samokaranie i kontrola własnego działania	0,015	0,351**	-											
4. ZS: Wizualizacja działania zakończona sukcesem	0,268**	0,256**	0,331**	-										
5. ZS: Samonagradzanie	0,034	0,128	0,208*	-0,011	-									
6. ZS: Dialog wewnętrzny	-0,112	-0,020	0,333**	0,180	0,328**	-								
7. ZS: Dawanie sobie wskazówek	0,103	0,307**	0,488**	0,301**	0,301**	0,195*	-							
8. ZS: Skupianie myśli na pozytywnych aspektach zadania	0,245**	0,312**	0,160	0,351**	0,114	0,057	0,153	-						
9. ZS: Ocenianie poglądów i założeń	0,421**	0,429**	0,302**	0,305**	0,071	0,096	0,189*	0,303**	-					
10. Wielkość firmy	-0,011	-0,108	-0,071	-0,136	-0,085	-0,008	-0,042	-0,074	0,114	-				
11. Stanowisko	-0,009	-0,171	-0,075	-0,039	-0,068	0,102	-0,072	0,010	-0,026	0,177	-			
12. Staż pracy	-0,095	0,030	-0,037	0,009	-0,035	-0,108	-0,106	0,045	0,088	0,081	-0,254**	-		
13. Płeć	0,071	-0,051	-0,208*	0,014	-0,237**	-0,120	-0,272**	-0,113	-0,005	0,031	-0,042	-0,015	-	
14. Wiek	0,061	-0,066	0,186*	0,077	-0,141	-0,070	0,033	-0,059	-0,035	-0,190*	-0,169	0,069	0,193*	-
15. Branża	-0,028	0,038	0,036	0,013	0,001	0,054	-0,058	0,138	0,192*	0,087	0,283**	0,028	-0,183*	-0,241**

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Źródło: Opracowanie własne.

Wyznaczanie celów okazuje się zatem tym elementem, który jest znaczący dla przejawiania przez jednostki kompetencji moralnej. Możliwe, że umiejętność, która dotyczy przecież planowania przyszłości i określania działań, pozwala jednostkom na zachowanie się zgodnie z cenionymi wartościami i przekonaniami czy branie odpowiedzialności za swoje czyny. Jest ona zatem pewną antycypacją i umożliwia przygotowanie się na konfrontacje w sytuacji trudnej. Osoba zatem wie, jak się zachować lub co powiedzieć, ponieważ wie, dokąd zmierza i co chce osiągnąć. Planując, nie naraża się na nieoczekiwane i zaskakujące sytuacje, ale realizuje metodycznie swój wyznaczony plan oparty na moralnych wartościach.

Drugim wymiarem znaczącym dla przejawiania kompetencji moralnej jest wspomniana już umiejętność oceniania swoich poglądów i założeń. Niewątpliwie umiejętność ta, dotycząca krytycznej rewizji *ex post* swoich przekonań, daje jednostkom możliwość poprawy swojego postępowania w przyszłości. Oceniając po jakimś wydarzeniu czy dylemacie moralnym swoje wartości i normy, dana osoba może albo zmodyfikować swoje przekonania – jako nieadekwatne do występujących sytuacji, albo krytycznie ocenić swoje zachowanie i w przyszłości już nie popełniać błędów.

Ciekawe i istotne rezultaty uzyskano też w przypadku zależności wizualizacji sukcesu i koncentracji na pozytywnych aspektach zadania. Czynniki te, zbliżone do siebie nie tylko semantycznie, ale i statystycznie ($r = 0,303$; $p < 0,01$), ukazują, że dostrzeganie pozytywnych stron trudnych sytuacji i wyobrażenie sobie sukcesu jest w jakiś sposób związane z moralnością, a przynajmniej z kompetencjami moralnymi. Nie jest to zaskakujące biorąc pod uwagę analizy i badania J. Haidta, wskazujące na związki pozytywnych wyobrażeń i emocji z moralnym wartościowaniem i postępowaniem²⁵.

Wart odnotowania, choć nieistotny statystycznie, jest związek kompetencji moralnej z dialogiem wewnętrznym. Można się zastanawiać nad takim wynikiem mając w pamięci choćby koncepcję dialogowości Hermansa, wedle której wpływa ona jednoznacznie pozytywnie (tj. dialogowość) na postępowanie człowieka²⁶. Możliwe, że jest też tak, iż dialogowość, szczególnie związana z aktywnością społeczną podmiotu, nie ułatwia przejawiania tych kompetencji moralnych.

Należy podkreślić również fakt, że zmienne niezależne uboczne (branża, wielkość firmy, stanowisko, staż pracy, płeć i wiek badanych) nie różnicują otrzymanych wyników.

Ostatecznie, aby odpowiedzieć na pytanie, czy posiadanie wypracowanych strategii zarządzania sobą wiąże się i może być predykatorem kompetencji moralnej, zaprojektowano układ regresji wielokrotnej, przy wykorzystaniu metody

²⁵ Zob. J. Haidt, *Szczęście. Od mądrości starożytnych po koncepcje współczesne*, GWP, Gdańsk 2007.

²⁶ Zob. P.K. Oleś, *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2003.

krokowej. Zmienną wyjaśnianą był poziom kompetencji moralnej, a predyktorami strategie zarządzania sobą. Otrzymany model okazał się istotny i dobrze dopasowany (skorygowany $R^2 = 0,28$; $F = 11,676$; $p < 0,001$), tłumaczący przeszło 28% zmienności wyników. Wyniki weryfikowanego modelu ukazały, że istotny przyrost wariacji wyjaśnionej dla kompetencji moralnej jest konsekwencją silniejszego oceniania poglądów i założeń ($\beta = 0,312$, $p < 0,01$), wyznaczania celów ($\beta = 0,299$, $p < 0,001$), a także koncentracji na wizualizacji działań zakończonych sukcesem ($\beta = 0,177$, $p < 0,05$). Zatem im silniej u jednostek rozwinięte te strategie samozarządzania, tym większe natężenie kompetencji moralnej. Można dokonać więc pozytywnej weryfikacji postawionej hipotezy, ponieważ osoby posiadające wypracowane strategie zarządzania sobą charakteryzują się zarazem bardziej nasiloną kompetencją moralną. Wskazuje to, że osoba kompetentna w zakresie moralnym posiada duże umiejętności kontroli własnych zachowań, planowania i projektowania działań w przyszłości, a także pozytywnego wartościowania siebie i innych.

5. Podsumowanie

Kompetencja moralna jako składnik systemu kompetencyjnego człowieka jest integralnym elementem kapitału ludzkiego. Stanowi niezbędny element, bez którego zarówno jednostka, jak i organizacja (jako zbiór organizujących się i działających osób) nie może działać w sposób efektywny. Moralność bowiem, a precyzyjniej kompetencje moralne aktorów życia gospodarczego są tym rodzajem kapitału (kapitałem moralnym), który silnie wiąże się z procesami gospodarczymi. Istnieje zatem potrzeba analizy tych kompetencji i projektowania metod ich rozwijania.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę wyjaśnienia związków między strategiami zarządzania sobą a kompetencjami moralnymi. Z otrzymanych wyników badań wynika, że predyktorami tych kompetencji są umiejętności oceniania poglądów i założeń, wyznaczania celów, a także koncentracja na wizualizacji działań zakończonych sukcesem. Należy zatem projektując różne formy i metody edukacyjne (wykłady, szkolenia, studia podyplomowe), których celem jest kształtowanie kompetencji moralnych, zwrócić baczniejszą uwagę na umiejętności „etycznego zarządzania sobą”.

Literatura

- Bommer M., Gratto C., Gravander J., Tuttle M., *A behavioral model of ethical and unethical decision making*, „Journal of Business Ethics” 1987.
- Brytting T., *Moral competence: A non-relativistic, non-rationalistic definition*, w: *Moral leadership in action*, ed. H. Von Weltzien Hoivik, Edward Elgar Publishing, Northampton 2002.
- Cheetham G., Chivers G., *Toward a holistic model of professional competence*, „Journal of European Industrial Training” 1996, No. 5.

- Desplaces D.E., Melchar D.E., Beauvais L.L., Bosco S.M., *The impact of business education on moral judgment competence: An empirical study*, „Journal of Business Ethics” 2007.
- Drwal R.Ł., *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Ferrell O.C., Gresham L.G., Fraedrich J., *A synthesis of ethical decision making models for marketing*, „Journal of Macromarketing” 1989.
- Haidt J., *Szczęście. Od mądrości starożytnych po koncepcje współczesne*, GWP, Gdańsk 2007.
- Houghton J.D., Neck Ch.P., *The revised self-leadership questionnaire. Testing a hierarchical factor structure for self-leadership*, „Journal Managerial Psychology” 2002, No. 8.
- Lantos G.P., *Motivating moral corporate behavior*, „Journal of Consumer Marketing” 1999, No. 3.
- Lennick D., Kiel F., *Inteligencja moralna*, Purana, Wrocław 2008.
- Lindfelt L.L., Tomroos J.A., *Ethics and value creation in business research: Comparing two approaches*, „European Journal of Marketing” 2006, No. 3/4.
- Manz C.C., *Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations*, „Academy of Management Review” 1986.
- Martin D.E., Austin B., *Validation of the moral competency inventory measurement instrument. Content, construct, convergent and discriminant approaches*, „Management Research Review” 2010, No. 5.
- McDevitt R., Giapponi C., Tromley Ch., *A model of ethical decision making: The integration of process and content*, „Journal of Business Ethics” 2007.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010.
- Oleś P.K., *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2003.
- Ozar D.T., *Building awareness of ethical standards*, w: *Educating professionals*, ed. L. Curry, J.F. Wergin, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993.
- Paul J., Strbiak Ch.A., *The ethics of strategic ambiguity*, „Journal of Business Communication” 1997, No. 2.
- Ratnapala S., *Moral capital in commercial society*, „The Independent Review” 2003.
- The 2007 National Retail Security Survey* [online], dostępny w Internecie: <http://www.theftdatabase.com/news-stories/2007-nrss-highlights.html>, dostęp: 28 września 2010 r.
- Trevino L.K., *Ethical decision making in organizations: A personal-situation interactionist model*, „Academy of Management Review” 1986, No. 3.
- Turek D., *Kompetencja moralna jako przykład kompetencji transferowalnej*, w: *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, red. S. Konarski, D. Turek, SGH, Warszawa 2010.
- VanSandt C.V., Neck C.P., *Bridging ethics and self leadership: overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards*, „Journal of Business Ethics” 2003.

Aneta Kisiel

Politechnika Koszalińska

Stres menedżerski – przejawy, skutki, metody przeciwdziałania i ograniczania

***Streszczenie.** Kompetencje to określone predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na wysokim poziomie. Wykonywanie powierzonych zadań w sposób pożądaný może jednak zostać zaburzone. Stres menedżerski prowadzi do obniżenia skuteczności działań menedżera, co przejawia się np. w trudności podejmowania właściwych decyzji, strachu przed ryzykiem i odpowiedzialnością, konfliktach z podwładnymi. Wszelkie dysfunkcje zakłócają sprawne działanie organizacji.*

W artykule podjęto próbę określenia przyczyn i skutków stresu menedżerskiego w organizacji oraz zaprezentowano propozycje jego pokonywania. Wśród omawianych metod przeciwdziałających powstaniu stresu wyróżnić należy krytyczną edukację menedżerską (Critical Management Education, CME), która jest szansą na nabycie kluczowych kompetencji niezbędnych do radzenia sobie ze stresem.

1. Wprowadzenie

Coraz bardziej powszechny stres menadżerski stanowi zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania wielupodmiotów. Celem pracy jest określenie skutków stresu menedżerskiego w organizacji oraz zaprezentowanie propozycji jego pokonywania. W referacie poruszono temat stresu menedżerskiego z uwagi na zagrożenie, które niesie ze sobą, przejawiające się w rozwoju patologii organizacyjnych, zakłócających realizację założonych celów. Menedżerowie w wysokim stopniu narażeni są na stres, dlatego umiejętność radzenia sobie z nim jest im szczególnie potrzebna. Jest to jeden z niezbędnych warunków pełnienia tej roli, jednak okazuje się, że nie zawsze można wcześniej sprawdzić, czy dany kandydat właśnie go spełnia. Współczesne wymagania wobec organizacji są bardzo wysokie, a to determinuje poziom wymagań wobec wszystkich pracowników.

2. Stres a praca zawodowa

2.1. Wybrane rodzaje kompetencji

Pojęcie kompetencji, które pojawiło się w literaturze zarządzania kilkanaście lat temu, w praktyce powoduje opracowywanie referencyjnych wykazów kompetencji oraz wdrażanie systemów zarządzania kompetencjami w wielu organizacjach. Przegląd definicji kompetencji wskazuje na znaczną zbieżność jego rozumienia przez autorów, a występujące różnice uwidaczniają jedynie indywidualne podejścia, dzięki czemu można szerzej spojrzeć na istotę tego nowego pojęcia w teorii zarządzania. Zatem kompetencje to predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności oraz postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym i (lub) wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację dla danego stanowiska. Istnieją różne propozycje specyfikacji i grupowania kompetencji. Wyróżnia się np. kompetencje korporacyjne oraz stanowiskowe. Korporacyjne, tzw. kluczowe, wspierają realizację misji organizacji, dzięki jej przełożeniu na konkretne wskazówki postępowania. Odnoszą się do wszystkich stanowisk i mówi się wtedy o ogólnej strukturze kompetencyjnej. Kompetencje korporacyjne muszą być uszczegółowione w opisach stanowisk, w których uwzględnia się również specyficzne kompetencje poszczególnych stanowisk. Można także wyróżnić zbiory kompetencji bazowych (np. poznawcze, społeczne i osobiste) oraz zbiory kompetencji wykonawczych (np. biznesowe, firmowe, menedżerskie). Inne grupowanie przewiduje kompetencje jednopoziomowe (odnoszące się do zbioru stanowisk o znacznie podobnych wymaganiach) oraz wielopoziomowe (dotyczące szerokiego zakresu stanowisk o różnych wymaganiach), najczęściej od dwu do czterech poziomów. Zbiór skupisk kompetencji (jednopoziomowych lub wielopoziomowych) oraz ich opisów behawioralnych tworzą strukturę kompetencyjną (model kompetencyjny). W strukturze mogą znaleźć się szczegółowe opisy pożądaných zachowań, opracowane z myślą o konkretnym dziale organizacji i wyznaczonym celu, oraz ogólne – wyznaczniki behawioralne dotyczące wszystkich stanowisk organizacji. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi jest taką formą prowadzenia polityki personalnej w firmie w przypadku, kiedy pojęcie kompetencji staje się ogniwem łączącym działania z różnych zakresów (rekrutacji oraz selekcji, ścieżki kariery i następstw, oceny pracowników, szkolenia, systemy motywacyjne itd.). To budowanie wspólnych relacji, pozwalających na tworzenie jednolitej płaszczyzny działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, a głównym celem wdrażania zarządzania kompetencjami zawodowymi w firmie jest zagwarantowanie odpowiednich zasobów kompetencji niezbędnych do osiągnięcia strategicznych celów organizacji¹.

¹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 81-83.

Zachowanie w miejscu pracy przejawia się w osiągniętej wydajności, współudziale w realizacji celów organizacji, a także w nawiązywaniu więzi partnerskich i koleżeńskich. Poprawne zachowanie pracownika prowadzi do rozwoju, postępów, doskonalenia, wzrastania i pomaga zwyciężyć trudności. Należy jednak dodać, że zachowanie organizacyjne można postrzegać z perspektywy góry lodowej. Ta metafora określa aspekty widoczne (np. strategie, cele, politykę, procedury itd.) oraz aspekty ukryte (postawy, postrzeganie, normy grupowe, konflikty, nieformalne współdziałanie) w organizacji. Pracownik w grupie może zachowywać się odmiennie od tego, jak zachowuje się sam w danej sytuacji, a zadaniem menedżera jest zrozumienie, dlaczego pracownicy zachowują się w konkretny sposób i przewidzieć, jak odpowiedzą na podejmowane przez niego akcje².

Jeśli te zadania okażą się dla menedżera zbyt stresujące, to nie będzie potrafił właściwie rozpoznać postaw pracowników i odpowiednio ich zmotywować. Stres przejawia się również w zaburzeniach percepcyjnych, co jest szczególnie niepożądane w pracy menedżera oraz w wyglądzie zewnętrznym. Takie sytuacje prowadzą do powstawania różnorodnych patologii w organizacji. Zjawiskiem powszechnym może stać nieustanny konflikt, brak współpracy, błędy, spadek wydajności, niska jakość, pogorszenie się atmosfery w pracy, brak realizacji celów organizacji, utrata klientów, w skrajnych przypadkach może dojść do pogorszenia wizerunku firmy. Zatem z uwagi na tak różnorodne i niebezpieczne dla jednostki i organizacji skutki stresu, w dalszej części referatu przybliżono istotę stresu oraz jego przejawy i skutki, które ze sobą niesie.

2.2. Ogólny Syndrom Adaptacji (*General Adaptation Syndrome* – GAS)

H. Selye zwrócił uwagę na fakt, że każdej chorobie, oprócz objawów specyficznych, różnicujących typ chorób, towarzyszy syndrom objawów niespecyficznych, wspólny dla wszystkich chorób, i nazwał to zjawisko Ogólnym Syndromem Adaptacji. Ta niespecyficzna odpowiedź na stres rozwija się poprzez trzy stadia: reakcję alarmową, stadium odporności i stadium wyczerpania³. Celem reakcji alarmowej jest mobilizacja sił obronnych organizmu poprzez fazę szoku oraz fazę przeciwdziałania szokowi. Faza szoku charakteryzuje się wystąpieniem intensywnego pobudzenia organizmu do obrony (np. spadkiem ciśnienia krwi), a faza przeciwdziałania szokowi obejmuje reakcje obronne, którym towarzyszą zmiany w funkcjach fizjologicznych organizmu (np. wzrost ciśnienia krwi).

Z kolei stadium odporności związane jest ze względną adaptacją organizmu do działania czynnika szkodliwego, natomiast stadium wyczerpania oznacza

² E. Michalski, *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 163-165.

³ H. Selye, *Stres okiełznany*, PIW, Warszawa 1977, s. 35.

utratę zdolności obronnych organizmu, prowadzącą do rozregulowania funkcji fizjologicznych, a w skrajnych przypadkach do śmierci. Selye odróżnia w stresie dwa aspekty: fizjologiczny i psychologiczny. Fizjologiczny aspekt stresu odnosi się do relacji między siłą i/lub intensywnością stymulacji a poziomem fizjologicznego pobudzenia (istnieje zależność między intensywnością/siłą bodźca a odpowiedzią organizmu). Psychologiczny aspekt stresu odzwierciedla jego znaczenie dla życia i rozwoju człowieka, i z tego punktu widzenia Selye wprowadza rozróżnienie na stres dobry oraz zły. Oba rodzaje stresu w sensie fizjologicznym nie różnią się z punktu widzenia pobudzania organizmu do walki z nimi, ale różnice występują w sensie psychologicznym. Zły stres niesie cierpienie i dezintegrację psychiczną, natomiast stres dobry motywuje do wysiłku oraz prowadzi do osiągnięć życiowych i rozwoju własnej osobowości. Wszystko zależy od oceny poznawczej i tego, jaki sens psychologiczny człowiek nada stresowi⁴.

Zatem bodziec tej samej siły u jednej osoby może wywołać tylko słabą reakcję, a u innej bardzo silną, co tłumaczy się różnicą możliwości obronnych, które są – być może – uwarunkowane genetycznie i/lub kulturowo. Siła stresora (ów) może być mierzona kilkoma metodami obiektywnymi: tradycyjnymi i nowoczesnymi. Metody tradycyjne oznaczają pomiary takich markerów somatycznych stresu, jak zmiany akcji serca, tętna, ciśnienia krwi. Także zalicza się do tych metod pomiar hormonów i innych substancji. Do tradycyjnych metod pomiaru ilościowego siły stresora zaliczana jest rankingowa lista krytycznych wydarzeń życiowych, w której przypisuje się poszczególnym sytuacjom odpowiednią liczbę punktów, stosując skalę 100-stopniową. W ten sposób określono m.in., że osoby z wysokimi poziomami liczbowymi stresu radzą sobie z problemami życia codziennego gorzej oraz częściej zapadają na choroby niż osoby z niższymi poziomami. Natomiast do nowoczesnych metod pomiaru stresu należą dwie nieinwazyjne metody obrazowania funkcji mózgu: funkcjonalny rezonans magnetyczny (*functional Magnetic Resonance Imaging* – fMRI) oraz pozytronowa emisyjna tomografia komputerowa (*Positron Emission Tomography* – PET). Za pomocą fMRI rejestruje się wzrost przepływu krwi w tych regionach mózgu, w których toczą się procesy psychiczne, a za pomocą PET rejestruje się efekt energetyczny procesów toczących się w neuronach⁵. W zależności od skutków, jakie wywoła u jednostki stres, takie mogą być konsekwencje dla organizacji. Czasem bardzo dotkliwe, zwłaszcza kiedy menedżerowie nie potrafią sobie z nim radzić. Ta nieumiejętność będzie miała odzwierciedlenie w jakości prowadzonych działań, zatem ważna jest świadomość zagrożeń, które powoduje stres, a przede wszystkim poznanie przyczyn jego powstawania.

⁴ J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 230-232.

⁵ M. Uszyński, *Stres i antystres – patomechanizm i skutki zdrowotne*, MedPharm Polska, Wrocław 2009, s. 26.

2.3. Skutki stresu

Stres jest jedną z przyczyn powstających patologii w organizacji. W swoich konsekwencjach przyczynia się do wielu niepożądanych w organizacji zjawisk. Zdrowiu pracowników szkodzi wiele czynników, powodując uszkodzenia ciała, a nawet zgony, ale oprócz niebezpieczeństw widocznych (np. niewłaściwie zaprojektowanego krzesła, trującej substancji, toksycznych oparów) – stres, choć na pozór jest mniej widocznym niebezpieczeństwem, dotyczy milionów pracowników. Powodem skarg na fizyczny stan zdrowia może być psychosomatyka, czyli rzeczywiste zaburzenia spowodowane bądź związane z takimi czynnikami emocjonalnymi, jak stres w miejscu pracy. Dolegliwości fizyczne związane ze stresem obejmują np. wrzody żołądka, zapalenie okrężnicy, chorobę wieńcową, artretyzm, egzemy, alergie, bóle głowy, szyi i kręgosłupa, a także choroby nowotworowe. Stres dodatkowo wiąże się z większą podatnością na infekcje i może obniżać odporność organizmu, niezbędną w walce z nowotworami. Stres jest także bardzo kosztowny, ponieważ obniża produktywność i motywację, zwiększając liczbę błędów i wypadków w pracy. Konsekwencją wysokiego poziomu stresu jest również odchodzenie pracowników z organizacji, a także wzrost niepożądanych zachowań, takich jak kradzieże czy uzależnienie od alkoholu bądź narkotyków. Właściwie stres w miejscu pracy rozkręca spiralę kosztów, ponieważ leczenie zaburzeń, które powoduje, jest drogie. Stres jest obecny na wszystkich szczeblach organizacji i towarzyszy różnorodnym pracom, a więc nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie stresu z pracy zawodowej. Aby dokonać przeglądu źródeł stresu w pracy, należy wziąć po uwagę czynniki osobowościowe, które mogą działanie stresu zwiększyć lub ograniczyć, czynnik stresujący bowiem może zniszczyć zdrowie jednego pracownika, a u drugiego – może nie wywołać żadnych negatywnych efektów⁶.

Stres dotyczy nie tylko menedżerów, dlatego wyżej opisane jego działanie jest znajome wszystkim pracownikom, szczególnym jednak niebezpieczeństwem jest nieumiejętność pokonywania stresujących sytuacji przez nich, ponieważ takie zjawisko rodzi poważne zaburzenia w organizacji. Typowe reakcje na stres organizacyjny mogą zostać zaklasyfikowane do następujących grup: psychologicznych (np. lęki, „wypalenie zawodowe”, spadek motywacji, depresja, zaburzenia emocjonalne, frustracja, wrogość, irytacja, niska samoocena, niedowartościowanie), behawioralnych (np. absencja w pracy, błędy w działaniu, agresywność, nikotynizm, kofeinizm, lekomania, narkomania, mała wydajność pracy), zdrowotnych (np. choroby psychosomatyczne, nerwica)⁷.

⁶ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 422-427.

⁷ J.F. Terelak, dz. cyt., s. 268-269.

Lista reakcji na stres jest długa, a ich efekt może mieć znaczący wpływ na wykonywanie zadań. Nawet niski poziom stresu potrafi generować wysoki stopień pobudzenia i wpływać zakłócająco, ponieważ osoba przeżywająca stres będzie silniej koncentrować się na nieprzyjemnych uczuciach i emocjach, które jej w tym momencie towarzyszą, niż na wykonywaniu zadań. Reasumując należy zaznaczyć, że stres współdziała z poziomem wykonywania zadań, a jego następstwa będą zależą od natury wykonywanych działań, doświadczenia działających osób oraz określonych cech osobowości. Stres zależy od mechanizmów radzenia sobie z nim, a takim mechanizmem w przypadku stresu organizacyjnego są wiedza i umiejętności menedżerskie, decydujące o skuteczności rozwiązywania problemów organizacyjnych i zdolności interpersonalne. Menedżer powinien charakteryzować się gotowością do kooperowania, umiejętnością delegowania zadań, ale i zdolnością do zrozumienia działań współpracowników. Jeśli tych umiejętności brakuje menedżerowi, to trudno będzie mu efektywnie zarządzać ludźmi, a to może stanowić potencjalnie źródło jego stresu⁸.

3. Metody przeciwdziałania i ograniczanie stresu

3.1. Znaczenie równowagi między życiem zawodowym a osobistym

Nieustanne dbanie o równowagę między życiem zawodowym a osobistym jest niezwykle ważne. Zawsze, prędzej czy później, przychodzi refleksja, że nie jest możliwe przejście z sukcesem przez wykonywanie swoich zobowiązań zawodowych, bez jednoczesnego dbania o własne zdrowie, o odnowę biologiczną, wypoczynek. Człowiek nie jest istotą doskonałą, w miarę coraz większego i nawarstwiającego się wysiłku psychicznego i fizycznego traci siły. Trwanie w takim stanie, bez jednoczesnej regeneracji, nie przyniesie pożytku organizacji. Frustracja będzie coraz większa, a uczenie się tylko i wyłącznie przez własne doświadczenie nie jest dobrym pomysłem, ponieważ skutki, które niesie ze sobą zaburzenie tej bardzo ważnej w życiu człowieka równowagi mogą być olbrzymie. Z uwagi na wyczerpanie psychiczne i fizyczne menedżera stratę poniosą również jego podwładni. Utrzymanie harmonii między tym co ważne w życiu nie jest prostą sprawą, ale jest niezbędne do tego, by nie doprowadzić do wypalenia zawodowego. Istnieje potrzeba również uświadamiania menedżerom, jakie są symptomy wynikające z zachwiania tej równowagi i w jaki sposób nie dopuszczać do takich sytuacji; jak radzić sobie z obciążeniem, wynikającym z pełnionej funkcji. Jest to problem, któremu trzeba poświęcić w dzisiejszych czasach więcej uwagi. W życiu, także i menedżerów, powinno znaleźć się miejsce na rozwijanie pasji, uprawianie sportu, budowanie więzi, relaks i rehabilitację. Tylko wtedy można będzie dać z siebie więcej w sensie zawodowym, gdy organizm nie będzie wyczerpany.

⁸ A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 127- 138.

3.2. Krytyczna edukacja menedżerska

Kształcenie z dziedziny zarządzania i dziedzin pokrewnych (przedsiębiorczość, marketing, finanse) stało się w ostatnich dekadach edukacją prawdziwie masową w skali całego świata, a wraz z lawinowym wzrostem popularności edukacji menedżerskiej narasta też jego krytyka. Wśród zastrzeżeń z przeszłości wymienia się m.in. nadmierną koncentrację na wiedzy zamiast na umiejętnościach i wątpliwą wartość przekazywanej wiedzy. Obecnie krytykuje się także etyczną nieadekwatność kursów zarządzania. Zarządzania uczą się nie tylko menedżerowie wielkich korporacji, ale również osoby, które podejmują różne zawody oraz role społeczne (takie jak np. przedsiębiorca, urzędnik, pracownik). Dzisiaj postuluje się edukację całej osoby, w tym rozwijanie osądu, dbania o innych ludzi, radzenia sobie ze złożoną rzeczywistością, stawiania czoła pokusom nadużywania władzy i pozytywnego nastawienia wobec zmiany. Nowa edukacja menedżerska zwraca uwagę na podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, również w wymiarze etycznym. W edukacji przydatna wydaje się klasyczna etyka, np. filozofia stoicka, kładąca nacisk na sprawiedliwość i ucząca radzić sobie z wydarzeniami będącymi skutkiem przeznaczenia, działania sił niezależnych od naszej kontroli. Odpowiedzią na obecny kryzys może okazać się krytyczna edukacja menedżerska (*Critical Management Education*, CME). Cechy CME to np. nacisk na rozwijanie umiejętności komunikowania się, budowanie relacji międzyludzkich i umiejętności politycznych. Metodą dydaktyczną, faworyzowaną przez CME jest studium przypadku, ale nie typu „case do rozwiązania”, tylko „żywe doświadczenie”, ukazujące złożoność rzeczywistych sytuacji, charakterystycznych w biznesie. CME rozwija także w studentach potencjał etyczny oraz wrażliwość moralną i wrażliwość na kontekst. Oprócz CME, postulowane jest również wprowadzenie doradztwa naukowego, jako metody edukacji menedżerskiej⁹.

Właściwie kształcenie menedżera jest ważnym elementem sprzyjającym minimalizacji doświadczanego przez niego stresu, ponieważ interdyscyplinarna wiedza, którą będzie posiadał oraz wysoki poziom kompetencji pozwolą mu z większą swobodą oraz w szybszym tempie podejmować słuszne decyzje. Przy podejmowaniu wymienionych działań istotne jest wcześniejsze mierzenie wśród kadry poziomu stresu, ponieważ taki pomiar może wskazać organizacji właściwy kierunek, który powinna obrać, aby menedżerowie mogli z powodzeniem wypełniać swoje obowiązki. Poniżej zaprezentowano część wyników przeprowadzonego badania, mającego na celu określenie poziomu odporności na stres.

⁹ M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura. Podręcznik akademicki*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 302-305.

3.3. Badanie poziomu odporności na stres

W styczniu 2010 r. przeprowadzono sondaż w instytucji usługowej X, mającej swoją siedzibę w województwie pomorskim, dotyczący oceny poziomu odporności na stres oraz radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Grupę respondentów stanowiła kadra zarządzająca oraz kierownicy poszczególnych działów. W niniejszym opracowaniu zaprezentowano część analizy wyników obszernego sondażu dotyczącą zakresu samooceny odporności na stres kierowników. Poniżej przedstawiono analizę fragmentu sondażu.

W odpowiedzi na zadane pytanie o treści: „Boję się rozwiązywania problemów, które nie mają jednoznacznego rozwiązania”, 76,47% kierowników potwierdziło, że takie sytuacje nie stanowią dla nich problemu, jednak 23,53% odpowiedziało, iż taka sytuacja powoduje ich strach. Świadczyć to może o tym, że ta grupa respondentów ma kłopoty z rozwiązywaniem sytuacji złożonych, wymagających podejmowania decyzji trudnych. Wiąże to się z odpowiedzialnością, którą ponoszą. W konsekwencji jeszcze większa grupa kierowników, bo aż 52,94%, przyznała się do „chęci unikania kłopotów za wszelką cenę”. Człowiek z natury woli z pewnością omijać kłopoty, ale w przypadku pełnionego przez respondentów stanowiska taka odpowiedź może świadczyć o tym, że mogą nie rozwiązywać skutecznie pojawiających się problemów oraz wolą przemilczeć drażniące tematy bądź celowo omijać pewne sprawy po to, aby uniknąć ewentualnych kłopotów i nie narażać się innym współpracownikom. Kolejne zadane pytanie brzmiało „Martwię się często niepowodzeniami, które mogą się wydarzyć się w przyszłości”. Aż 41,18% osób oświadczyło, że hipotetyczne niepowodzenia przyprawiają ich o troskę. Umiejętność przewidywania różnych rodzajów ryzyka mogącego pojawić się w przyszłości jest cenna, ale raczej powinna służyć podejmowaniu trafnych decyzji, aby ograniczać zagrożenia, a nie powodować silny niepokój. 58,83% respondentów uznało, że trudno jest im zapomnieć o minionych porażkach i odczuwają je nadal dotkliwie. Ten wynik może wskazywać, iż większość respondentów nie potrafi radzić sobie z niepowodzeniem, natomiast pracującym na stanowisku kierowniczym ta umiejętność jest potrzebna. Swoim zachowaniem dają przykład innym, wnioski z niepowodzeń powinny służyć jako wskazówka na przyszłość oraz do samodoskonalenia, a tymczasem badana kadra kierownicza w znacznym stopniu ma problem z przyjmowaniem porażek. Ta sytuacja może prowadzić do kumulowania się negatywnych emocji i narastania stresu. Wyniki ostatniego zaprezentowanego w tej pracy pytania – „Ostry ton mojego rozmówcy wprawia mnie w niepewność” wskazują na niepewność w interakcjach, ponieważ aż 52,94% badanych kierowników oświadczyło, że ten problem ich dotyczy.

Uzyskane wyniki wskazują na potrzebę sprawdzania poziomu stresu wśród pracowników, zwłaszcza osób zajmujących się kierowaniem, ponieważ to oni nadają kształt danej organizacji. Tworzą kulturę organizacyjną, decydują o innych.

Zatem pożądanym jest kompleksowe podejście organizacji do ograniczania stresu w jej ramach i dlatego w następnej części pracy przedstawiono propozycję rozwiązań w tej kwestii, polegającą na podejmowaniu działań interwencyjnych skierowanych przeciwko stresowi zawodowemu.

3.4. Działania interwencyjne skierowane przeciwko stresowi zawodowemu

„Ci, którzy skutecznie radzą sobie ze stresem, mają skłonność do poszukiwania kontroli w obliczu obecnych stresorów, ale nie próbują kontrolować rzeczy, które już się wydarzyły. Nie próbują też kontrolować zdarzeń przyszłych, które kontroli nie podlegają, i nie próbują naprawiać rzeczy, które się jeszcze nie zepsuły lub zepsuły się w sposób nienaprawialny”¹⁰. W odniesieniu do powyższych słów warto zaznaczyć, że istnieje potrzeba zachowania dystansu do różnych wydarzeń, które nie zawsze przynoszą pozytywne informacje. Ostrożne i racjonalne podchodzenie do tego, z czym trzeba się zmierzyć może stanowić sposób na skuteczne pokonywanie stresu. Pozytywne myślenie jest potrzebne, ponieważ pozwala wierzyć w skuteczność podejmowanych działań oraz pomaga przekształcać zdarzenia niepożądane w pojawiającą się właśnie szansę, która może okazać się korzystna, ale dobrze jest również przygotować się wcześniej na to, że być może nie wszystko uda się zgodnie z planem. Takie podejście pozwoli na to, aby wszelkie porażki, krytyka, potknięcia nie sprzyjały nawarstwianiu się negatywnych emocji, które z biegiem czasu doprowadzą do najrozsądniejszych zaburzeń wynikających ze stresu. Przyjęcie takiej postawy nie jest prostym zadaniem. Dlatego warto poznać różne sposoby pozwalające na skuteczne radzenie sobie ze stresem.

W tej części opracowania przedstawiono działania interwencyjne skierowane przeciwko stresowi zawodowemu koncentrujące się na poziomie organizacji, styku jednostki z organizacją oraz jednostki. Przedstawione poniżej interwencje mogą służyć następującym celom: rozpoznaniu (wczesnemu wykrywaniu stresorów zawodowych oraz reakcji stresowych), prewencji pierwotnej (osłabieniu stresorów zawodowych), prewencji wtórnej (zmienianiu sposobów, w jakie pracownicy reagują na stresory zawodowe) oraz leczeniu (terapii osób odczuwających skutki oddziaływania stresorów zawodowych).

Celem działań interwencyjnych na poziomie organizacji jest przede wszystkim poprawa efektywności i wydajności, a łagodzenie stresu jest w tym przypadku produktem ubocznym. Ten rodzaj podejmowanych czynności prowadzi do: obserwacji (np. audyty dotyczącego stresu zawodowego), usunięcia lub osłabienia stresorów, poprawy dopasowania między pracownikami a organizacją oraz instytucjonalizacji procedur oraz usług. Sondaż pracowniczy ułatwi określenie

¹⁰ R.M. Sapolsky, *Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Psychofizjologia stresu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 410.

poziomu stresu wśród członków danej organizacji i pomoże podjąć właściwe działania mające na celu poprawę treści i środowiska pracy. Zmiany w tym zakresie, polegające np. na przeprojektowaniu pracy, sprecyzowaniu roli pracownika czy też na poprawie fizycznego środowiska pracy, będą dotyczyły zmniejszania przeciążenia pracą. Do kolejnych podejmowanych działań w tym zakresie zaliczyć należy naukę właściwego planowania czasu oraz szkolenia i edukację kadry menedżerskiej (celowe w tym przypadku jest przekazywanie menedżerom informacji zwrotnej na temat ich zachowań przywódczych, wynikającej z przeprowadzanych regularnie wśród podwładnych sondaży). Organizacja również odpowiada za zarządzanie karierami obejmujące takie elementy jak: rekrutacja, selekcja, rozwój oraz awans. Z kolei do instytucjonalizacji procedur oraz usług zalicza się wprowadzanie programów poprawiania kondycji fizycznej i stanu zdrowia, bezpieczeństwa oraz pomocy dla pracowników. Wszelkie usługi na rzecz zdrowia i bezpieczeństwa pracy odgrywają pośrednią rolę w łagodzeniu stresu.

Z kolei interwencje na styku jednostki/organizacji mają na celu: zwiększenie świadomości (indywidualną obserwację), doskonalenie indywidualnych umiejętności radzenia sobie, zapewnienie wsparcia emocjonalnego i instrumentalnego w pracy, intensywne leczenie zaburzeń oraz rehabilitację pracowników. Indywidualna obserwacja pomaga dokonać oceny poziomu stresu zawodowego u określonego pracownika. Natomiast doskonalenie indywidualnych umiejętności *radzenia sobie* może być związane, w zależności od potrzeb, z doskonaleniem umiejętności w zakresie np. zarządzania czasem czy umiejętności interpersonalnych, kształtowaniem realistycznego wyobrażenia na temat pracy (pozwalającego nowym pracownikom na łagodniejsze wprowadzenie do wykonywania nałożonych obowiązków), czy też przywracaniem i utrzymaniem równowagi między pracą a życiem osobistym. Zapewnienie wsparcia emocjonalnego i instrumentalnego w pracy obejmuje koleżeńskie grupy wsparcia (pracownicy spotykają się w celu wymiany informacji i rozwiązywania problemów), coaching (pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności oraz kompetencji danej osoby) i planowanie kariery. Planowanie kariery należy do zadań pracownika. Składa się z dwóch głównych elementów: autoanalizy (a więc oceny własnych mocnych i słabych stron, zainteresowań i predyspozycji) oraz analizy możliwości.

Z kolei interwencja na poziomie jednostki zakłada indywidualne strategie mające na celu zwiększenie świadomości jednostki (przez autoobserwację i dydaktykę zmagania się ze stresem) lub łagodzenie negatywnego pobudzenia. Autoobserwacja polega na poznaniu symptomów własnego stresu, a dydaktyka zmagania się ze stresem odnosi się do zdobycia wszelkich informacji dotyczących stresu zawodowego, aby zwiększyć tym samym świadomość, jak w skuteczny sposób zmagać się z nim. Łagodzenie negatywnego pobudzenia może odbywać się poprzez promowanie zdrowego stylu życia, polegające na zachęcaniu pracownika do regularnego uprawiania ćwiczeń fizycznych, właściwego odży-

wiania się, dbania o zdrowie i wypoczynek. Umiejętność relaksacji stanowi uniwersalne lekarstwo przeciw stresowi i często stanowi podstawę niemal wszystkich programów zmagania się ze stresem¹¹. Stres jest ważnym zjawiskiem w skali całych społeczeństw, a to, czego człowiek chciałby najbardziej uniknąć, zmienia się również w czasie i jest uzależnione od wielu czynników, np. ekonomicznych i politycznych¹².

Reasumując, wyżej wymienione interwencje obejmują kompleksowe przeciwdziałanie i ograniczanie stresu w organizacji. Prawdopodobieństwo wystąpienia stresu w pracy można znacznie zredukować przez ustalanie priorytetów, kierowanie własnym czasem, delegowanie zadań i właściwą komunikację, oznaczającą unikanie izolacji i rozmawiania, wymienianie opinii z innymi ludźmi. Zapobiec stresowi może podejmowanie takich działań, jak: relaks, sport, uprawianie absorbującego hobby, właściwe odżywianie, poświęcanie odpowiedniej ilości czasu na rozwiązywanie problemów rodzinnych¹³ oraz nieustanne pogłębianie swojej wiedzy na temat stresu – jego przyczyn, skutków i pokonywania.

4. Podsumowanie

Stres menedżerski stanowi zagrożenie dla efektywności działań organizacji i prowadzi do powstawania różnych dysfunkcji w jej obszarze. Jeśli zadania przypisane menedżerowi okażą się dla niego zbyt stresujące, to nie będzie potrafił właściwie rozpoznać postaw swoich podwładnych i odpowiednio ich zmotywować. Stres objawia się w wielu wymiarach. To mogą być objawy np. fizyczne, psychiczne i percepcyjne. Takie sytuacje prowadzą do powstawania różnorodnych patologii w organizacji. Zjawiskiem powszechnym może stać nieustanny konflikt, brak współpracy, błędy, spadek wydajności, niska jakość, pogorszenie się atmosfery w pracy, brak realizacji celów organizacji, utrata klientów, w skrajnych przypadkach może dojść do pogorszenia wizerunku firmy.

Z uwagi na powyższe, wskazane jest właściwe przygotowywanie menedżerów do pełnienia tego rodzaju obowiązków. Wcześniejsze uświadamianie przyszłym menedżerom zagrożeń wynikających z poważnego zachwiania równowagi między życiem zawodowym a osobistym jest jedną z propozycji skutecznego zapobiegania występowaniu sytuacji silnie stresujących. Wśród dzisiejszych metod kształcenia postuluje się edukację całej osoby, w tym rozwijanie osądu, dbanie o innych ludzi, radzenie sobie ze złożoną rzeczywistością, stawianie czoła pokusom nadużywania władzy, pozytywne nastawienie wobec zmiany. Nowa

¹¹ P.L. Blanc, J. de Jonge, W. Schaufeli, *Stres zawodowy a zdrowie pracowników*, w: *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2003, s. 191-197.

¹² A. Augustynek, *Psychologia. Jak ślimak piął się pod górę*, Difin, Warszawa 2008, s. 84.

¹³ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001, s.225-226.

edukacja menedżerska kładzie nacisk na podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, również w wymiarze etycznym. Te elementy w znacznym stopniu mogą przyczynić się do minimalizowania stresu menedżerskiego.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001.
- Augustynek A., *Psychologia. Jak ślimak pisał się pod górę*, Difin, Warszawa 2008.
- Blanc P.L., de Jonge J., Schaufeli W., *Stres zawodowy a zdrowie pracowników*, w: *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2003.
- Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura. Podręcznik akademicki*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Michalski E., *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
- Sapolsky R.M., *Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Psychofizjologia stresu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Selye H., *Stres okiełznany*, PIW, Warszawa 1977.
- Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- Uszyński M., *Stres i antystres – patomechanizm i skutki zdrowotne*, MedPharm, Polska, Wrocław 2009.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.

**Magdalena Filipiak
Joanna Rapcewicz**

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Pracoholizm jako jedna z patologii współczesnych organizacji

***Streszczenie.** Powyższa praca koncentruje się na pracoholizmie jako jednej z patologii, która występuje w organizacjach. Zjawisko to nie tylko deprecjonuje jakość funkcjonowania firmy, ale również staje się problemem społecznym. Zgodnie z powyższą pracą, osoba uzależniona cierpi na wiele dolegliwości, włącznie z niemożnością radzenia sobie z różnymi dziedzinami życia, jak choćby emocje, związki, stres czy życie osobiste. Niniejsza praca ukazuje teorię A. Antonovsky'ego stwierdzającą związek pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami decydującymi o zdrowiu lub chorobie. Artykuł pokazuje ogromny wpływ społeczeństwa, warunków pracy oraz cech osobowych na ciężką drogę powrotu do zdrowia. Jeszcze jedną kwestię, którą zawarto, stanowi rola przepisów prawa, wykorzystywanych w prewencji zdrowia pracowników, jednak wydaje się, że owe przepisy nie mają zastosowania w walce z pracoholizmem.*

1. Wprowadzenie

W ostatnim czasie pojawiają się w mediach sygnały o tym, że pracoholizm staje się jednym z zagrożeń dla współczesnego człowieka. Szkodzi osobie, która się z nim zmagą, wpływając negatywnie na jej relacje z otoczeniem. Uzależnienie od pracy wydaje się czymś godnym pochwały. Zdarza się, że nie jest ukrywane przez osoby, które są nim dotknięte. Pracownik i jego otoczenie dostrzegają wysoko cenioną wartość w pełnym poświęceniu się pracy. Doskonale ilustrują to wyniki badania przeprowadzonego przez CBOS w 2006 r.¹, z którego wynika, że aż 89% Polaków raczej lub zdecydowanie się zgadza, iż „pracowitość jest

¹ „Znaczenie pracy w życiu Polaków. Komunikat z badań” [on-line], CBOS, Warszawa, grudzień 2006, s. 4-7, dostępne na stronie: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_187_06.PDF, dostęp: 24 września 2009 r.

koniecznym warunkiem sukcesów w życiu”, a aż 92% badanych uważa, że „praca nadaje sens życiu”. Praca zawodowa została wskazana jako druga wśród wartości istotnych w życiu. Agnieszka Frąszczak wskazuje,² że zdaniem Tofflera kapitalizm utrzymuje się w pewnej mierze dzięki działaniom pracoholików, którzy przyczyniają się do jego podtrzymania i dalszego rozwoju.

Marginalizowanie problemu pracoholizmu wynika nie tylko z istnienia opisanych wyżej norm i reguł społecznych, ale też z niezdolności przewidywania skutków tego zaburzenia dla zdrowia fizycznego i psychicznego jednostki, kondycji i funkcjonowania firm oraz dobrostanu całego społeczeństwa.

2. Różnorodność objawów zaburzenia

Pracoholizm według B.E. Robinsona³ jest zaburzeniem o charakterze obsesyjno-kompulsywnym, manifestującym się przez:

- stawianie sobie bardzo wysokich wymagań,
- niezdolność do regulowania i kontroli swoich zachowań związanych z pracą,
- pochłonięcie przez pracę, wpływające na wyłączenie wszystkich innych aktywności życiowych.

Należy tu wspomnieć o licznych dolegliwościach natury fizjologicznej i behawioralnej (tab. 1).

Tabela 1. Symptomy uzależnienia od pracy

Symptomy uzależnienia od pracy	
fizjologiczne	behawioralne
Bóle głowy	Problemy ze snem
Zmęczenie	Nieumiejętność zrelaksowania się
Alergie	Hiperaktywność
Niestrawność	Niecierpliwność
Bóle i wrzody żołądka	Zdenerwowanie
Bóle w klatce piersiowej	Problemy z koncentracją uwagi
Spłycenie oddechu	Problemy z zapamiętywaniem
Tiki nerwowe	Szybkie nudzenie się realizowanym zadaniem
Zawroty głowy	Zmienne nastroje

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Frąszczak, *Pracoholizm*, w: *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia*, red. M. Strykowska, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2002.

² A. Frąszczak, *Pracoholizm*, w: *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia*, red. M. Strykowska, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2002, s. 212.

³ Tamże, s. 214.

Symptomy występujące w przypadku pracoholizmu to także:

- silna potrzeba kontroli występująca u osób uzależnionych; brak poczucia bezpieczeństwa; podejmowanie prac samodzielnych, które dają im poczucie kontroli realizacji zadania,
- życie w nieustannym pośpiechu, wykonywanie kilku zadań na raz,
- dążenie do perfekcji; stosowanie niehumanitarnej miary ocen wobec siebie i innych, która nie uwzględnia miejsca na popełnianie błędów,
- rozluźnienie lub zupełny rozpad związków z bliskimi, którego przyczyną jest całkowite poświęcenie pracy,
- skłonność do irytacji i niecierpliwości, prowadząca do podejmowania impulsywnych i nieprzemyślanych decyzji, które często skutkują popełnieniem błędów,
- powtarzające się okresy niezwykle intensywnej pracy; w ekstremalnych przypadkach praca bez wytchnienia przez kilka dni, bez snu i dbania o swoją higienę osobistą,
- zaniechanie stanu swojego zdrowia; brak dbałości o odpowiednie pożywienie, ćwiczenia fizyczne, nadużywanie nikotyny i kofeiny, a także ignorowanie symptomów fizycznych: podwyższonego ciśnienia, bólu w klatce piersiowej, bóle głowy i żołądka,
- ocenianie siebie i budowanie poczucia własnej wartości jedynie na podstawie osiągnięć zawodowych,
- poczucie winy, które towarzyszy chwilom odpoczynku.

Nie wszystkie z wymienionych wyżej symptomów muszą wystąpić równocześnie – w zależności od przypadku można zaobserwować różnorodne ich konfiguracje.

Powszechne wyobrażenie osoby uzależnionej od pracy to obraz kogoś, kto nieustannie siedzi przy biurku i wykonuje swoją pracę, nie zwraca przy tym uwagi na to, co go otacza. Należy podkreślić, że pracoholizm obejmuje różne style funkcjonowania osób uzależnionych od pracy, co poszerza krąg ludzi, którzy mogą być dotknięci tym zaburzeniem. Wśród wyróżnionych przez literaturę tematu⁴ typów pracoholików wymienia się:

1) pracoholika nieustępliwego (*relentless workaholic*) – jest najbliższy stereotypowemu wyobrażeniu tego uzależnienia, charakteryzuje się kompulsywną pracą od rana do wieczora, we wszystkie dni tygodnia, święta i wakacje. Osoba taka pracuje nieustannie bez wytchnienia, narzuca sobie wysokie tempo pracy;

2) pracoholika bulimicznego (*bulimic workaholic*) – nie pracuje przez dłuższy okres i odwleka wykonanie zadania jak tylko jest to możliwe, by później pracować intensywnie pod presją czasu. Obawia się, że nie wykona zadania perfekcyjnie;

⁴ Tamże, s. 215-217.

3) pracoholika z deficytem uwagi (*attention-defict workaholic*) – ten typ osób uzależnionych od pracy rozpoczyna wiele projektów, których jednak nie może doprowadzić do realizacji. Ma wiele pomysłów, jest innowacyjny i kreatywny, jednakże na żadnym zadaniu nie potrafi się dostatecznie skupić, nie poświęca dostatecznie wiele uwagi na szczegóły i informacje dostarczane z otoczenia, co w efekcie może nieść katastrofalne skutki dla całego przedsiębiorstwa;

4) pracoholika rozkoszującego się pracą (*savoring workaholic*) – należące do tej kategorii osoby uzależnione od pracy pracują powoli, metodycznie i uważnie. Często nie potrafią określić, kiedy zadanie jest już całkowicie zrealizowane, a kiedy wymaga poprawek. Widząc koniec realizowanego projektu nieświadomie odwołują moment, w którym zamyka się realizacja zadania, dokładając do niego dodatkowe etapy;

5) pracoholika opiekuńczego (*careholic workaholic*) – specyfika tej kategorii pracoholików polega na tym, że nie są to pracownicy siedzący za biurkiem czy przed komputerem, ale ci, którzy leczą i opiekują się osobami chorymi, niepełnosprawnymi, pokrzywdzonymi przez los, swoim działaniem chcą naprawić świat. Tego typu pracoholicy to przede wszystkim duchowni, lekarze, psychologowie i pedagodzy, nauczyciele oraz pracownicy socjalni. Pomagając innym, czują się potrzebni, a zainteresowanie ze strony osób, którym pomagają, sprawia, że czują się szczęśliwi.

3. Podłoże zaburzenia

Kluczowa dla zrozumienia patologicznego mechanizmu omawianego zaburzenia jest analiza funkcjonowania poznawczego osoby cierpiącej na pracoholizm. Zgodnie z koncepcjami poznawczo-behawioralnymi, opisanymi przez L. Cierpiałkowską⁵, doświadczane przez jednostkę emocje zarówno negatywne, jak i pozytywne wywodzą się z jego przekonań, czyli z tego, w jaki sposób dana osoba spostrzega, ocenia i interpretuje zdarzenia z jej życia. Człowiek przychodzi na świat z potencjalną zdolnością do myślenia zarówno rozsądnego i racjonalnego, jak też szablونowego i irracjonalnego. Jest wyposażony w predyspozycje do działań samozachowawczych, które wyrażają się w rozwoju, realizacji swojego potencjału oraz kochania siebie i innych. Ma jednocześnie skłonność do zachowań autodestrukcyjnych, czyli takich, które sprzyjają unikaniu sytuacji umożliwiających aktualizację potencjału rozwojowego, tworzenia i kierowania się przesadami, obwiniania siebie i innych. Wymienionych działań i przekonań uczy się od innych znaczących ludzi w dzieciństwie, ale też tworzy je sam w obliczu spotykających go wydarzeń w późniejszym okresie życia. Ludzie tworzą w ten sposób autodestrukcyjne aksjomaty, takie jak: „muszę”, „powinienem” czy „należy”.

⁵ L. Cierpiałkowska, *Psychopatologia*, seria „Wykłady z Psychologii”, t. 15, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 82-85.

Wśród przyczyn wpływających na rozwój pracoholizmu należy szczególnie wskazać dysfunkcjonalne działanie rodziny: zbyt sztywne zasady, surowe reguły i nieadekwatne wymagania, presja w osiąganiu zawsze najlepszych rezultatów, wygórowane ambicje, a także brak norm, zasad i granic, brak jasności wobec stawianych wymagań, niekonsekwencja działania, brak zabezpieczania podstawowych potrzeb dziecka, w tym brak stałości i harmonii. W młodym człowieku może wytworzyć się niższe poczucie wartości oraz przekonanie o własnej niekompetencji.

J. Mellibruda wyróżnia następujące twierdzenia, które ułatwiają rozwinięcie się uzależnienia: powinienem się stale doskonalić; powinienem być zdolny do kontrolowania nie tylko siebie, ale różnych sytuacji, ludzi i rzeczy, które mogą być dla mnie ważne; powinienem zawsze dostawać to, czego chcę; moje życie powinno przebiegać bez nadmiernego wysiłku.

Ponadto klinicyści amerykańscy wyróżniają jeszcze irracjonalne przekonania typu: „jeśli nie jestem zawsze najlepszy, to znaczy, że jestem najgorszy”, „jeśli nie potrafię być wszystkim dla wszystkich – jestem nikim” (myślenie białoczarne), wyolbrzymianie niepowodzeń na rzecz ignorowania sukcesów (myślenie teleskopowe), „nie mogę nic zrobić, by zmienić styl i tempo pracy” (myślenie bezradne). Pracoholików charakteryzuje rozmycie granic, nie potrafią mówić „nie”.

4. Model salutogenetyczny według Aarona Antonovsky'ego i jego zastosowanie w przypadku pracoholików

Nie ma jednej koncepcji wyjaśniającej mechanizm powstawania uzależnienia od pracy, liczne hipotezy dopatrują się genezy tego zjawiska w preferencjach do doświadczeń określonego rodzaju czy w różnych typach układów nerwowych. Wobec złożoności problemu i braku jednoznacznego rozstrzygnięcia dotyczącego modelu rozwoju pracoholizmu, autorki pragną skoncentrować się na zasobach jednostki i sprzyjających warunkach zewnętrznych zapobiegających ujawnieniu się tego zaburzenia, odnosząc się do koncepcji Aarona Antonovsky'ego⁶. Postawił on pytania o przyczyny utrzymania zdrowia mimo niesprzyjających warunków i działania wielu stresorów, a także o fenomen rychłego powrotu do zdrowia osób, u których zaburzenie wystąpiło. Choć zadawane już w latach siedemdziesiątych, nie tracą na swej aktualności w kontekście naszych rozważań nad problemem uzależnienia od pracy. Istnieją bowiem jednostki, u których pomimo wystąpienia czynników ryzyka nie ujawniają się symptomy choroby. A. Antonovsky ujął swoje spostrzeżenia w stworzonym przez siebie modelu salutogenetycznym.

⁶ H. Sęk, *Wprowadzenie do psychologii klinicznej*, seria „Wykłady z Psychologii”, t. 5, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 56.

Teoria wyraźnie wskazuje⁷ na istniejącą interakcję pomiędzy zasobami jednostki a stresorami oraz na konieczność dynamicznego równoważenia zewnętrznych wymagań sytuacji z możliwościami. W kontekście modelu salutogenetycznego spróbujmy teraz przyjrzeć się przyczynom podtrzymania dobrostanu psychicznego w sytuacji, gdy występują czynniki sprzyjające powstawaniu dezadaptacyjnych zachowań związanych z pracą.

Teoria podkreśla cztery czynniki, które przesądzają o stanie zdrowia: uogólnione zasoby odpornościowe, stresory, poczucie koherencji oraz zachowania (styl życia).

Przez pojęcie „uogólnione zasoby odpornościowe” rozumiemy wszelkie cechy jednostki i jej otoczenia społeczno-kulturowego, umożliwiające efektywne radzenie sobie z sytuacją stresową. Trzeba spojrzeć szeroko na sprawę i wziąć pod uwagę genetyczne cechy jednostki, a także psychiczne – osobowość, inteligencję, wiedzę, rozmaite kompetencje. Pracownik utrzymujący zdrowie czerpie też z dóbr kultury, sztuki, filozofii czy religii, może liczyć na wsparcie społeczne.

Do stresorów możemy zaliczyć wszelkie czynniki wprowadzające napięcia, zaburzające stan spokoju. Są to różnego rodzaju czynniki fizyczne, hormonalne, sytuacyjne. Zaistniałe zaburzenie może pełnić funkcję motywacyjną, gdy dyskomfort wyzwoli w jednostce siłę do przywrócenia harmonii.

Poczucie koherencji natomiast „jest ogólnym nastawieniem, wyrażającym trwale i dynamiczne przekonanie o przewidywalności i racjonalności świata i własnego położenia życiowego”⁸. W walce o zdrowie psychiczne danego pracownika pomocą może być przekonanie o sensie jego życia, o sensowności angażowania się w życie zawodowe i podejmowania prób rozwiązywania problemów, poczucie sensowności zachodzących zdarzeń i przekonanie o dysponowaniu wystarczającymi możliwościami, za pomocą których jednostka jest w stanie skutecznie sprostać powstałej niedogodności. Autor modelu salutogenezy poprzez styl życia⁹ rozumie tworzenie przez jednostkę okoliczności do poszerzania zasobów oraz rozwoju poczucia koherencji.

Wypadkowa działania omówionych elementów ma decydować o dobrostanie jednostki. Szczególnego znaczenia nabiera w sytuacji zagrożenia. Jednostka może szukać możliwości własnych w umiejętnościach, przekonaniach o sobie i świecie, a także w otoczeniu bliższym, jak i rozumianym szerzej, ponadto w światopoglądzie, wrodzonych cechach, doświadczeniu. W tym kontekście pracoholika możemy traktować jako osobę, u której w pewnym momencie życia sposoby radzenia sobie z przeciwnościami przestają wystarczać, u której deficyty dominują nad zasobami.

⁷ B. Lindström, M. Eriksson, *Salutogenesis*, „Journal of Epidemiology and Community Health” 2005, No. 6, s. 440-442.

⁸ H. Sęk, dz. cyt., s. 62.

⁹ Tamże, s. 66.

Terapia osób uzależnionych od pracy przebiega różnorodnie, jest dostosowana do samego chorego, do stylu pracy danego psychologa oraz aktualnie dostępnych możliwości skutecznego działania. Model salutogenetyczny ukazuje potrzebę tworzenia odpowiednich warunków, które umożliwiają wprowadzanie trwałych zmian. Oznacza to, że nabyte zasoby w pracy terapeutycznej muszą później mieć szansę zaistnienia w realnym życiu. Nie chodzi zatem tylko o zmiany zachodzące w samej jednostce, ale też w jej otoczeniu, ponieważ zarówno chory, jak i środowisko w jakim on żyje, mogą stanowić źródło zasobów i stresorów.

5. Społeczny kontekst powrotu do zdrowia

Wychodzenie z uzależnienia może stanowić powolny proces rozciągnięty w czasie, gdyż często wiele pracy wymaga zmiana dezadaptacyjnych zachowań, postaw i myśli, zakorzenionych głęboko w człowieku. Ważne okazuje się poszukiwanie wszelkich możliwych zasobów i ich rozwój w kierunku zapewniającym zdrowie. Pomoc najbliższych, otoczenia, zmiana dotychczasowego stylu życia, a także wola i chęć wyzdrowienia samego uzależnionego mogą okazać się bardzo pomocne, jeśli nie kluczowe.

Należy pamiętać, że funkcjonowanie organizacji zatrudniającej pracowników może generować u nich takie zachowania, które sprzyjają uzależnieniu się od pracy. T. Ng, K. Sorensen i D. Feldman¹⁰ twierdzą, że ujawnieniu się pracoholizmu sprzyja męska kultura występująca w organizacji, której towarzyszy rywalizacja, natomiast kobieca kultura organizacji sprzyja dbaniu o nawiązywanie relacji interpersonalnych. Bardzo dużą rolę odgrywają cele, jakie przyświecają danej organizacji. Im bardziej są one rozmyte i niejasne dla pracowników, tym większe jest prawdopodobieństwo wystąpienia pracoholizmu wśród jej kadry. W przedsiębiorstwach zagrożonych wystąpieniem uzależnienia od pracy nie respektuje się wyznaczonych granic i nie szanuje prywatności pracowników. M. Strykowska wskazuje¹¹, że pracownik żyjący w poczuciu braku bezpieczeństwa o swoje stanowisko pracy jest bardziej podatny na naciski ze strony pracodawcy i intensyfikuje swoje wysiłki, by utrzymać się w pracy. Uzależnieniu od pracy sprzyja także wprowadzenie nagród za zyski oraz zachowania menedżerów – pracoholików stanowiących wzór (model) dla swoich podwładnych i współpracowników.

¹⁰ T. Ng, K. Sorensen, D. Feldman, *Dimensions, antecedens, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension*, „Journal of Organizational Behavior” 2007, No. 1, s. 130-132.

¹¹ M. Strykowska, *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, w: *Współczesne organizacje...*, dz. cyt., s. 21.

Jak wspomniano na początku pracy, zdaniem Tofflera to pracoholicy podtrzymują i zapewniają rozwój kapitalizmu. Czy zatem należy sądzić, że stanowią oni niezbędny filar współczesnych, dynamicznych organizacji? W dalekosiężnej perspektywie osoby uzależnione od pracy przynoszą więcej szkód niż pożytku, narażają organizacje na ogromne straty finansowe, a okres ich absencji w pracy znacznie przekracza przewidziany czas urlopu. Jak pokazują badania prowadzone pod kierownictwem T. Taris¹², nie czas spędzony w pracy, a niezdolność do oderwania się od niej stanowi przyczynę złego stanu zdrowia. Uzyskane dane to argument przemawiający za tym, by elementem wewnętrznej polityki organizacji stało się edukowanie pracowników w takich obszarach wiedzy, jak efektywne radzenie sobie ze stresem, w tym nauka metod relaksacji czy wprowadzenie zasady *life-work balance* i działanie na rzecz równoważenia pomiędzy pracą a życiem prywatnym pracownika. Coraz częściej zdarza się, że ludzie rezygnują z urlopów na rzecz pracy, ponieważ nie potrafią zagospodarować sobie czasu wolnego. Mihaly Csikszentmihalyi¹³ twierdzi, że łatwiej jest się cieszyć pracą niż czasem wolnym, gdyż praca posiada cele i wyznacza wyzwania, którymi kierują określone zasady. Czas wolny wymaga natomiast znacznego wysiłku, aby mógł być odczuwany jako satysfakcjonujący. Wydaje się wobec tego, że opłaca się pracodawcom zaproponować swoim pracownikom zorganizowane wycieczki czy inne formy prawdziwego wypoczynku podczas urlopu.

Warto w tym miejscu przyjrzeć się przepisom prawa pracy, których główną funkcją jest ochrona praw pracowników wobec dominującej pod względem ekonomicznym i organizacyjnym pozycji pracodawcy. Wśród gwarancji wynikających wprost z przepisów kodeksu pracy można wymienić przede wszystkim art. 11¹ k.p.¹⁴, stojący na straży dóbr osobistych pracownika, czyli takich wartości, jak między innymi: jego zdrowia, wolności i prywatności. Kolejnym przepisem jest art. 14 k.p. dotyczący prawa pracownika do wypoczynku, którego konkretyzacja podlega regulacji kodeksowej. Zgodnie z art. 94 k.p., zakres obowiązków po stronie pracodawcy obejmuje między innymi „wpływanie na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego” (art.14 pkt 10 k.p.). Należy pamiętać, że żaden kodeks prawa nie zagwarantuje etycznego postępowania pracodawcy. Obecnie, po wprowadzeniu licznych nowelizacji chroniących zdrowie pracowników, także psychiczne (np. zakaz dyskryminowania, przeciwdziałanie mobbingowi), trudno znaleźć podstawę prawną, która chroniłaby pracowników przed czynnikami sprzyjającymi rozwojowi uzależnienia od pracy. Dlatego psychoedukacja w tym zakresie jest szczególnie istotna.

¹² T. Taris, S. Geurts, W. Schaufeli, R. Blonk, S. Lagerveld, *All day and all of the night: The relative contribution of two dimensions of workaholism to well-being in self-employed workers*, „Work & Stress” 2008, No. 2, s. 153-165.

¹³ L. Wiczczonek, *Daj sobie prawo do odpoczynku*, „Rzeczpospolita”, 16 lutego 2007 r., s. A15.

¹⁴ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2004 r. nr 96, poz. 959).

6. Podsumowanie

Można stwierdzić, że pracoholizm jest zjawiskiem złożonym, na jego wystąpienie mają wpływ czynniki wewnętrzne oraz środowisko pracy. O ile te pierwsze są trudne do skorygowania i wymagają wyrażenia chęci ich modyfikacji przez pacjenta, o tyle na drugie mają wpływ pracodawcy i menedżerowie firm. W tym miejscu należy podkreślić sposób funkcjonowania organizacji jako czynnik decydujący o ujawnieniu się w niej zachowań mających znamiona pracoholizmu. Warte zauważenia jest też kontrolowanie sposobu pracy pracowników, nie tylko pod względem osiągniętych wyników oraz podejmowanych działań, ale zachowań jej towarzyszących, a także ogólny klimat panujący w firmie. W razie zauważenia niepokojących objawów należy przeanalizować panujące warunki i starać się je w miarę możliwości zmieniać.

Literatura

- Cierpiałkowska L., *Psychopatologia*, seria „Wykłady z Psychologii”, t. 15, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
- Frańczak A., *Pracoholizm*, w: *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia*, red. M. Strykowska, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- Lindström B., Eriksson M., *Salutogenesis*, „Journal of Epidemiology and Community Health” 2005, No. 6.
- Ng T., Sorensen K., Feldman D., *Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension*, „Journal of Organizational Behavior” 2007, No. 1.
- Sęk H., *Wprowadzenie do psychologii klinicznej*, seria „Wykłady z Psychologii”, t. 5, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Strykowska M., *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, w: *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia*, red. M. Strykowska, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- Taris T., Geurts S., Schaufeli W., Blonk R., Lagerveld S., *All day and all of the night: The relative contribution of two dimensions of workaholism to well-being in self-employed workers*, „Work & Stress” 2008, No. 2.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2004 r. nr 96, poz. 959).
- Wieczorek L., *Daj sobie prawo do odpoczynku*, „Rzeczpospolita”, 16 lutego 2007 r.
- „Znaczenie pracy w życiu Polaków. Komunikat z badań” [on-line], CBOS, Warszawa, grudzień 2006, s. 4-7, dostępne na stronie: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_187_06.PDF, dostęp: 24 września 2009 r.

**Małgorzata Gotowska
Anna Jakubczak**

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Styl kierowania a występowanie mobbingu w przedsiębiorstwie – studium przypadku

***Streszczenie.** W pracy badano, czy stosowane przez kierownictwo style kierowania mogą być związane z występowaniem mobbingu. Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwie usługowym z województwa kujawsko-pomorskiego, w którym zatrudnione są 192 osoby. Do zebrania danych zastosowano kwestionariusz ankiety. Style kierowania określono metodą Reddina. Badania przeprowadzono we wrześniu i w październiku 2010 r. Wyniki informują, że kierownicy prezentują demokratyczne style kierowania.*

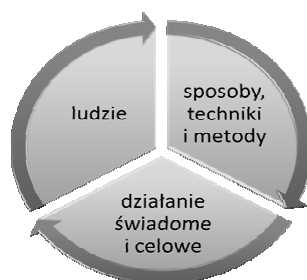
1. Wprowadzenie

Najcenniejszym zasobem organizacji są ludzie, ponieważ tylko oni są w stanie odpowiednio zastosować pozostałe zasoby organizacji dla osiągnięcia jej celów. Styl kierowania jest narzędziem w rękach kierowników, służącym pobudzaniu i koordynacji działań grup pracowniczych. Kierownicy, stosując odpowiednie style kierowania, pobudzają pracowników do działania, oddziałują na ich sytuację, na tworzenie bodźców w celu wywołania u nich motywów do działań zgodnych z celami kierownika¹. Oddziaływanie to obejmuje między innymi: metody doboru ludzi do pracy, stopień formalizacji rozumianej jako wzorce działania ograniczające swobodę działania ludzi w procesie pracy, stopień specjalizacji narzucony pracownikowi, charakter kontroli, system motywacji, zakres partycypacji, formę kontaktu z podwładnymi².

¹ H. Januszek, J. Sikora, *Socjotechnika zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995, s. 20; B. Kożusznik, *Style kierowania, Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego”, Katowice 1985, s. 7-9.

² W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, SGH, Warszawa 1997, s. 155-156.

W definicjach stylu kierowania, których w literaturze z zakresu zarządzania jest wiele, powtarza się kilka stałych elementów. Po pierwsze styl kierowania nastawiony jest na ludzi, nie na zasoby rzeczowe organizacji. Po drugie kierownik może kształtować swój styl kierowania w sposób świadomy. Po trzecie styl kierowania przejawia się w sposobach, technikach i metodach, jakie stosuje kierownik w odniesieniu do pracowników³ (rys. 1).



Rysunek 1. Istota stylu kierowania

Źródło: Opracowanie własne.

W pierwszych badaniach empirycznych dotyczących stylów kierowania prowadzonych przez A. Lippita i R. White'a w odniesieniu do stylu kierowania używano pojęć „społeczny klimat” lub „społeczna atmosfera”⁴. Styl kierowania jest jednym z ważniejszych składowych zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ odpowiednio dobrany daje możliwość efektywnego kierowania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie.

W pracy kierowniczej z zespołami pracowniczymi pojawiają się sytuacje patologiczne, które zaburzają proces efektywnego kierowania ludźmi. Takim zjawiskiem jest między innymi mobbing. Zagadnienia przemocy w miejscu pracy dostrzeżono w połowie lat osiemdziesiątych XX w. W tym czasie zaczęto badać to zagadnienie i wprowadzono termin mobbing. Pierwsze spostrzeżenia dały podstawy do postawienia tezy, że problem mobbingu pojawia się w wyniku złej organizacji pracy.

Według kodeksu pracy pojęcie mobbingu zostało zdefiniowane jako działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub

³ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 389; *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 503.

⁴ M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005, s. 56.

mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników⁵.

Trudno jest podać jednoznaczną definicję mobbingu, ponieważ terminologia tego problemu odzwierciedla różnice kulturowe występujące w poszczególnych krajach, w których jest badana. W definicji sformułowanej przez grupę badaczy europejskich, między innymi z Norwegii, Wielkiej Brytanii i Niemiec, podkreślono grupy działań, które składają się na mobbing. Są to:

- nękanie,
- obrażanie,
- społeczne wykluczenie pracownika,
- negatywne oddziaływanie na wykonywane przez niego działania⁶.

Wyniki badań w krajach Unii Europejskiej wskazują, że występowanie zjawiska mobbingu nasila się. Można przypuszczać, że podobnie jak w krajach unijnych w Polsce dotyka ono od 4 do 15% populacji pracowników. Dotąd nie przeprowadzono szerszych badań wskazujących charakter i skalę problemu w polskim środowisku pracy⁷. Obecność terroru psychicznego lub fizycznego w przedsiębiorstwach rodzi koszty indywidualne, a także organizacyjne i społeczne. Wśród wielu przyczyn występowania mobbingu można wymienić te związane z psychiką i sytuacją mobbera oraz ofiary, wydarzenie, które jest impulsem wywoławczym, np. konflikt, czynniki zewnętrzne, a także kulturę i strukturę organizacyjną. Według Leymana⁸ jednym z czynników organizacyjnych przyczyniających się do rozwoju mobbingu w załogach pracowniczych jest złe kierowanie personelem. Niekorzystne efekty są powodowane przez przesadną dyscyplinę, nacisk na wzrost wydajności, ograniczanie wydatków na zasoby ludzkie oraz słabą komunikację interpersonalną.

Celem pracy było rozważenie, czy stosowany przez przełożonego styl kierowania może implikować występowanie mobbingu w miejscu pracy.

2. Metodyka badań

W pracy zrealizowano następujące zadania badawcze:

1. Zidentyfikowano oraz scharakteryzowano style kierowania kierowników wszystkich szczebli.
2. Ustalono zasięg i rozpiętości potencjalną oraz bezpośrednią kierowania.

⁵ Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz zmianie niektórych ustaw (Dz. U. Nr 213, poz. 2081).

⁶ S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, *The concept of bullying at work: the European tradition*, w: *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, ed. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, Taylor & Francis, London, 2003, s. 3-30.

⁷ M. Warszewska-Makuch, *W polskich firmach co dziesiąty pracownik może być ofiarą mobbingu*, „Gazeta Prawna” 2007, nr 246.

⁸ H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, No. 5, s. 165-184.

3. Scharakteryzowano sytuację ze względu na występowanie działań mobbingowych w przedsiębiorstwie.

Hipoteza badawcza zakładała, że pewne style kierowania (styl autokratyczny) mogą sprzyjać powstawaniu sytuacji konfliktowych prowadzących do mobbingu, a pewne style kierowania (styl demokratyczny) mogą zapobiegać takim sytuacjom.

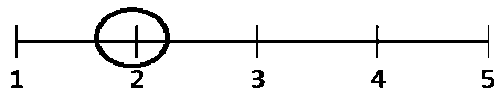
Przeprowadzone badania miały charakter studium przypadku. Wybór obiektu badań był celowy. Wybrano przedsiębiorstwo średniej wielkości z branży usługowej, które zatrudnia pracowników fizycznych i umysłowych. Badania przeprowadzili pracownicy naukowcy Katedry Ekonomiki Organizacji i Zarządzania Wydziału Zarządzania UTP w Bydgoszczy we wrześniu i październiku 2010 r.

W pracy wykorzystano dane empiryczne zebrane metodą wywiadu bezpośredniego przy użyciu dwóch kwestionariuszy ankiety. Ankiety miały charakter dobrowolny oraz anonimowy. Zawarte w nich pytania były w większości zamknięte. W ankiecie dotyczącej mobbingu tylko jedno pytanie miało charakter otwarty. Na końcu umieszczono pytania o wybrane cechy społeczno-demograficzne respondentów oraz ich przełożonych. Pytania dotyczące występowania mobbingu skierowano zarówno do podwładnych, jak i ich przełożonych. Badano style kierowania kierowników niskiego, średniego oraz najwyższego szczebla. Do określenia stylu kierowania respondentów zastosowano metodę J.W. Reddina⁹. Charakterystykę stylów kierowania przeprowadzono posługując się metodą własnej konstrukcji. Jako podstawę teoretyczną wykorzystano koncepcję kontinuum stylów kierowania według R. Likerta¹⁰. W myśl tej koncepcji zachowania przywódcze charakteryzują się jednowymiarowością. Oznacza to, że styl kierowania można umiejscowić na skali, której bieguny to dwa przeciwstawne style, pomiędzy którymi występuje szereg stylów pośrednich. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu wybrano sześć najczęściej powtarzających się czynników charakteryzujących styl kierowania. Na ich podstawie opisano modele przedstawiające dwa przeciwstawne style – autokratyczny i demokratyczny.

W kwestionariuszu ankiety dla każdego z sześciu kryteriów zbudowano po dwie dwubiegunowe skale, formułując dla każdej po dwa alternatywne stwierdzenia określające modelowe postacie stylów autokratycznego i demokratycznego. Łącznie korzystano z dwunastu skal. Respondent wybierał na skali od 1 do 5 jedno z dwóch alternatywnych stwierdzeń, najbardziej odpowiadające jego stylowi kierowania. Następnie zaznaczał punkt najbardziej charakteryzujący natężenie jednego z sześciu kryteriów w jego stylu kierowania. Punkt 1 oznacza styl skrajnie autokratyczny, a punkt 5 to styl skrajnie demokratyczny. Część skal odwrócono na czas badania, aby respondent nie przyzwyczaił się do jednego kierunku odpowiedzi (rys. 2).

⁹ H. Chmielak, W. Jermakowicz, *Rozwiązywanie problemów organizacyjnych*, PTE, Warszawa 1982, s. 56-80.

¹⁰ M. Deery, L.K. Jago, *Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences*. „International Journal of Hospitality Management” 2001, s. 328.

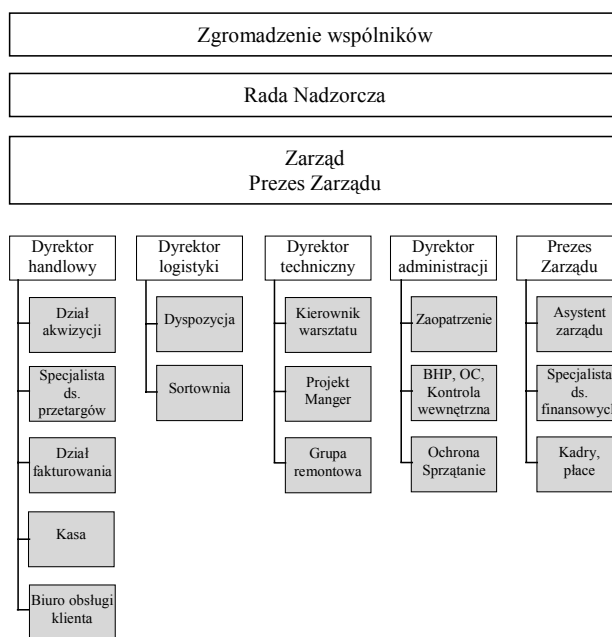


Rysunek 2. Skala pięciostopniowa z zaznaczoną przykładowo odpowiedzią

Źródło: Opracowanie własne.

3. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Badane przedsiębiorstwo jest jednostką prywatną w formie spółki z o.o., prowadzi działalność usługową na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Struktura organizacyjna przedstawiona na rysunku 3 ma charakter liniowy. W spółce funkcjonuje pięć działów: dział handlowy, dział logistyki, dział techniczny, dział administracyjny i dział finansowo-kadrowy. Na terenie przedsiębiorstwa pracują również pracownicy trzech firm zewnętrznych – są to pracownicy sortowni, pracownicy ochrony i pracownicy sprzątający oraz pracownicy warsztatu. W przedsiębiorstwie zatrudnionych jest 32 pracowników umysłowych oraz 113 pracowników fizycznych. Firmy zewnętrzne zatrudniają łącznie 52 pracowników, w tym kilku pracowników umysłowych.



Rysunek 3. Schemat organizacyjny badanego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

4. Style kierowania a zjawisko mobbingu w badanym przedsiębiorstwie

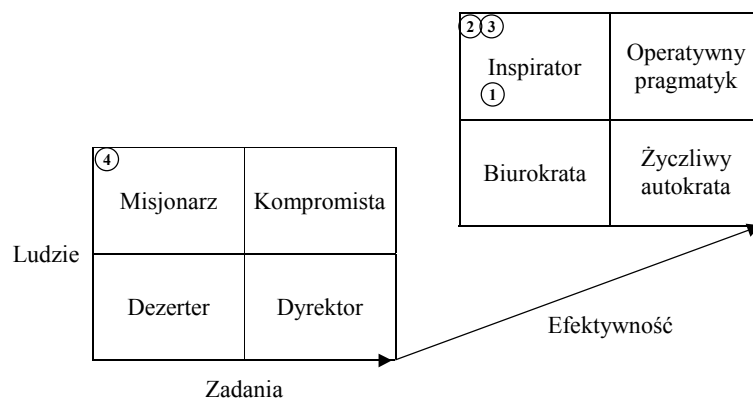
Metoda W.J. Reddina pozwala przyporządkować style kierowników do czterech podstawowych grup stylów kierowania. Uzyskane kategorie odpowiadają układowi stylów kierowania na siatce kierowniczej według R. Blake'a i J. Moun-ton¹¹. Style zintegrowane wskazują, że kierownik w najwyższym stopniu koncentruje się na wykonaniu zadań oraz troszczy się o pracowników. Kierownicy o stylach autokratycznych dążą głównie do realizacji zadań, a kierownicy demokraci skupiają swoje wysiłki na budowaniu dobrych relacji z podwładnymi. Style bierne charakteryzują kierowników uchylających się od obydwu funkcji, czyli od realizacji zadań i dbania o dobro pracowników. W związku z tym, że W.J. Reddin, poza dążeniem do realizacji zadań oraz dążeniem do utrzymania dobrych relacji międzyludzkich, wyróżnił trzeci czynnik określający style kierowania, każdy z modelowych stylów ma dwie postacie. Są to następujące style kierowania: operatywny pragmatyk, życzliwy autokrata, inspirator oraz biurokrata – to style, które w wysokim stopniu nastawione są na realizację funkcji kierowniczych. Pozostałe style kierowania, czyli: kompromisowiec, dyktator, misjonarz i dezertor, to według autora style, w przypadku których dążenie do wysokich efektów kierowania jest niskie.

Kwestionariusz dotyczący stylów kierowania został w całości wypełniony przez kierownika najwyższego szczebla (styl 1), trzech kierowników działów (style od 2 do 4) oraz w części przez kierownika najniższego szczebla (styl 5), co uniemożliwiło odczytanie jego stylu kierowania. Kierownik jednego z działów oznaczony jako styl 6 nie udzielił odpowiedzi na ankietę badającą style kierowania. Wśród badanych respondentów występuje wyłącznie styl demokratyczny, czyli o dużym nasileniu działań skierowanych na ludzi. Są to również głównie style o wysokiej orientacji na efektywność kierowania (rys. 4).

Na rysunku 5 przedstawiono charakterystykę zbadanych stylów kierowania w sześciu obszarach. Na pięciostopniowej skali oznaczono stopień nasilenia zachowań kierowników. Dwa bieguny prezentują modelowe przeciwne style kierowania. Style kierowników w każdym z obszarów znajdują się bliżej bieguna skali oznaczającego model stylu demokratycznego. Najbardziej zbliżone do bieguna opisującego styl demokratyczny są sposób motywowania pracowników oraz sposób stawiania zadań.

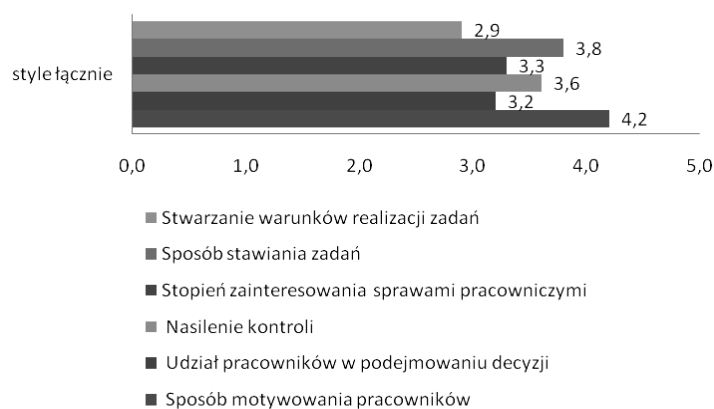
Trzech z czterech kierowników, którzy odpowiedzieli na pytanie, czy istnieje możliwość i potrzeba zmiany stylu kierowania odpowiedziało, że nie widzą takiej potrzeby, ponieważ uważają, że ich styl kierowania jest odpowiedni. Jeden z kierowników chciałby zmienić swój styl na bardziej demokratyczny.

¹¹ M. Pietrzak, J. Baran, *Podstawy zarządzania, studia przypadków i inne ćwiczenia aktywizujące*, Wyd. SGGW, Warszawa 2007, s. 56-64.



Rysunek 4. Style kierowania w badanym przedsiębiorstwie na skrzynce stylów kierowania według Reddina

Źródło: Badania własne.



Rysunek 5. Charakterystyka stylów kierowania występujących w przedsiębiorstwie

Źródło: Badania własne.

W tabeli 1 przedstawiono, ilu podwładnych znajduje się w strukturze organizacyjnej w zasięgu kierowania badanych kierowników oraz jak kształtuje się ich potencjalna oraz rzeczywista rozpiętość kierowania. Zasięg dwóch kierowników jest bardzo duży, ale ich rozpiętość kierowania wskazuje, że raczej delegują uprawnienia i nie stosują przesadnej kontroli. W przypadku kierownika o stylu 1 ma to potwierdzenie w prezentowanym przez niego stylu kierowania, który jest demokratyczny.

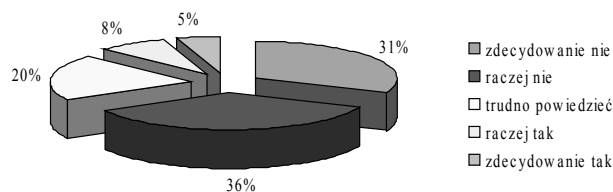
Tabela 1. Zasięg i rozpiętość kierowania a liczba uzyskanych odpowiedzi na temat mobbingu

Wyszczególnienie	Style kierowania					
	styl 1	styl 2	styl 3	styl 4	styl 5	styl 6
Zasięg kierowania (osoby)	197	12	19	12	15	144
Potencjalna rozpiętość kierowania (osoby)	8	12	4	12	15	9
Rzeczywista rozpiętość kierowania (osoby)	od 5 do 8	od 5 do 8	od 15 do 20	od 5 do 8	Brak danych	Brak danych
Liczba uzyskanych odpowiedzi od podwładnych i kierownika włącznie	*3	9	4	10	13	36

*Liczba ankiet od pracowników bezpośrednio podległych.

Źródło: Badania własne.

Pracownicy na pytanie o występowanie mobbingu w przedsiębiorstwie odpowiadali, że zdecydowanie lub raczej nie występuje (67%). Dość duża grupa, bo co piąty respondent, nie ma zdania na ten temat lub trudno mu o mobbingu mówić. Zdecydowane nieprawidłowości spostrzega 5% ankietowanych, a 8% badanych przypuszcza, że działania mobbingowe występują w przedsiębiorstwie (rys. 6).



Rysunek 6. Występowanie mobbingu w opinii pracowników badanego przedsiębiorstwa

Źródło: Badania własne.

5. Podsumowanie

Styl kierowania z małym zakresem partycypacji decyzyjnej, ograniczający autonomię pracowników, oparty na autorytecie siły i strachu i wzmożonej kontroli oraz motywacji negatywnej może sprzyjać powstawaniu sytuacji konfliktowych prowadzących do mobbingu, a styl kierowania o przeciwnej charakterystyce może zapobiegać takim sytuacjom. W badanym przedsiębiorstwie na najwyższych szczeblach organizacji stosuje się demokratyczny styl kierowania, który charakteryzuje się tym, że kierownictwo jest w wysokim stopniu zainteresowane

sprawami pracowniczymi. Ma to odzwierciedlenie w charakterystyce prezentowanych stylów kierowania. Kierownicy częściej stosują pozytywne metody motywacji, w mniejszym stopniu kontrolują podwładnych i chętniej akceptują udział pracowników w podejmowaniu decyzji oraz stawiają na ich samodzielność i kreatywność podczas wykonywania zadań. Sytuacja pod względem mobbingu w badanym przedsiębiorstwie wskazuje, że pomimo stosowania demokratycznego stylu kierowania nie można całkowicie wykluczyć występowania sytuacji konfliktowych w grupach pracowniczych.

Literatura

- Chmielak H., Jermakowicz W., *Rozwiązywanie problemów organizacyjnych*, PTE, Warszawa 1982.
- Deery M., Jago L.K., *Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences*, „International Journal of Hospitality Management” 2001.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L., *The concept of bullying at work: the European tradition*, w: *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, ed. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, Taylor & Francis, London, 2003.
- Januszek H., Sikora J., *Socjotechnika zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, SGH, Warszawa 1997.
- Kozusznik B., *Styl kierowania, Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego”, Katowice 1985.
- Leymann H., *The content and development of mobbing at work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, No. 5.
- Mroziewski M., *Styl kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
- Pietrzak M., Baran J., *Podstawy zarządzania, studia przypadków i inne ćwiczenia aktywizujące*. Wyd. SGGW, Warszawa 2007.
- Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz zmianie niektórych ustaw (Dz. U. Nr 213, poz. 2081).
- Warszewska-Makuch M., *W polskich firmach co dziesiąty pracownik może być ofiarą mobbingu*, „Gazeta Prawna” 2007, nr 246.

**Teoretyczne i praktyczne problemy
diagnozowania, pomiaru
i oceny kompetencji pracowników**

Agnieszka Springer

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Problemy definiowania i klasyfikowania kompetencji pracowników

***Streszczenie.** Coraz więcej przedsiębiorstw opiera zarządzanie zasobami ludzkimi na kompetencjach, choć ciągle nie rozstrzygnięto wielu problemów teoretycznych. W literaturze dostrzegalny jest brak spójności zarówno w odniesieniu do definiowania, jak i klasyfikowania kompetencji. Opierając się na badaniach własnych, przeprowadzonych na grupie 468 osób, wyodrębniono skrupiska kompetencji, do których należały dominacja, zorganizowanie, koncentracja na informacji, koncentracja na emocjach, koncentracja na analizie i wykorzystywaniu faktów, pomysłowość oraz zmienne uzupełniające.*

1. Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach związane jest z przygotowaniem odpowiedniej, wymaganej na dane stanowisko listy kompetencji. W praktyce identyfikuje się kluczowe dla organizacji kompetencje i buduje profile kompetencyjne niezbędne w procesach rekrutacji, ocenie pracownika czy budowaniu ścieżek rozwoju. Chcąc posiadać model, który będzie mógł zostać wykorzystany we wszystkich procesach zarządzania zasobami ludzkimi, kierownicy personalni stają przed zadaniem przygotowania i opisanie listy kompetencji. Każda taka próba wymaga podjęcia decyzji o skorzystaniu z gotowych rozwiązań (lista kompetencji i ich opisów) lub próby sporządzenia własnego modelu adekwatnego do charakteru działania przedsiębiorstwa. Sięgając do literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, menedżer personalny napotyka na wiele niejasności i niejednoznaczności zarówno w definicjach, jak i klasyfikacji kompetencji. Krytycy oceny pracownika opartej na kompetencjach podnoszą problem braku jednoznacznej definicji oraz braku rozłączności badanych obszarów. Przejawem tego jest występujący w procesie *Assessment Center* tzw. „efekt prak-

tyki”, który charakteryzuje się tym, że na ocenę kandydata silniej wpływa rodzaj wykonywanego zadania, a nie konkretna kompetencja¹. Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniom związanym z opracowywaniem i wdrażaniem kompetencji, niniejszy artykuł ma na celu przygotowanie propozycji definiowania oraz wyodrębnienia skupisk kompetencji.

2. Definicje kompetencji

Lata osiemdziesiąte przyniosły zainteresowanie psychologów pracy kompetencjami, które zaczęto odróżniać od takich powszechnie wykorzystywanych pojęć jak wiedza, umiejętności czy kwalifikacje pracownika. Choć rozwój i zainteresowanie kompetencjami w socjologii, psychologii, pedagogice i zarządzaniu przypada na koniec XX w., to pierwsze opracowania odwołujące się do cechy ludzkiej nazwanej kompetencją znaleźć można w pracach psychologów R. White’a (1959) i D. McClellanda (1973)². Interdyscyplinarność zagadnień związanych z kompetencjami przyczyniła się do opracowania wielu różniących się definicji i nierozwiązanych sporów, czym tak naprawdę są, jak je badać i obserwować. Wśród prezentowanych definicji dostrzec można trzy nurty:³

- kompetencje z punktu widzenia wydajności pracownika,
- kompetencje jako oczekiwany standard pracy,
- kompetencje jako atrybuty jednostki.

W pierwszym podejściu, skoncentrowanym na wydajności, znaleźć można chociażby definicje przytaczane przez:

– D. Dubois i R. Rothwella: „Cechy danej osoby, które wykorzystuje ona w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników”⁴;

– C. Levy-Leboyera: „Zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji”⁵;

¹ R. Wood, T. Payne, *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 161; P. Jurek, *Analiza wybranych metod oceny kompetencji*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008 s. 104.

² R. White, *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „Psychological Review” 1959; D. McClelland, *Testing for competence rather than for intelligence*, „American Psychologist” 1973, No. 1, za: D. Dubois, W. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008, s. 33.

³ A. Rakowska, *Kompetencje menadżerskie kadry kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin 2007, s. 48.

⁴ D. Dubois, W. Rothwell, dz. cyt., s. 32.

⁵ C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997, s. 21.

– A. Ludwiczynskiego: „Wykształcenie i umiejętności, postawy, zachowania, cechy psychofizyczne, uprawnienia decyzyjne oraz poczucie odpowiedzialności obiektywnie potrzebne na stanowisku w celu efektywnego rozwiązania zadań”⁶.

Od powyższych definicji niewiele się różni definicja przytaczana przez T. Oleksyna, który zamiast podkreślać wydajność pracy zwraca uwagę na wymagania, przybliżając swoje podejście do drugiego z wymienionych nurtów. A zatem kompetencje to „wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista”⁷.

Powyższe definicje wskazują na miejsce wykonywania pracy jako podstawę weryfikacji kompetencji, czy też wskazują na osiąganą przez pracownika wydajność albo realizowane przez niego zadania. Z punktu widzenia ostatniego nurtu koncentrujemy się na kompetencjach jedynie jako wewnętrznej właściwości człowieka. Najczęściej cytowanym przedstawicielem tej koncepcji jest R.E. Boyatzis, który definiuje kompetencje jako „zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motyw, cechy, umiejętności, aspekty własnego obrazu lub roli w społeczeństwie, albo też sposoby wykorzystania wiedzy”⁸. Powyższe przykłady nie wyczerpują oczywiście wszystkich z możliwych definicji kompetencji, stanowią jednak podstawę do zadania sobie kilku pytań istotnych z punktu widzenia praktycznego ich wykorzystania w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

3. Problemy związane z definiowaniem kompetencji

Mówiąc o kompetencjach pracownika, traktuje się je jako wewnętrzny potencjał jednostki, niezależnie od tego, czy do ich oceny brana jest pod uwagę wydajność pracownika, oczekiwany standard wykonywanej, czy też koncentrujemy się na atrybutach jednostki. Pozostaje jednak pytanie, co wchodzi w skład tego wewnętrznego potencjału. Przytaczane powyżej definicje nie są zgodne co do powyższej kwestii. Do wymienianych elementów kompetencji należą: wiedza, umiejętności, postawy, motywacja, cechy osobowości, a także cechy psychofizyczne czy kultura osobista. Najmniej kontrowersji budzi włączenie w kompetencje wiedzy i umiejętności, przy czym jako wiedzę rozumie się wykształcenie formalne zdobyte przez pracownika oraz wynik przebytego doświadczenia. Umiejętności są natomiast zdolnością jednostki do wykorzystania tej wiedzy

⁶ A. Ludwiczynski, *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Konferencja PFPK, Warszawa 2000, za: P. Niewiadomski, K. Sterna, *Model kompetencji menadżera sprzedaży a efektywność działań*, w: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, WSKiZ, Poznań 2009, s. 1047.

⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 30.

⁸ R. Boyatzis, *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982, za: Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 92.

w działaniu. W tym miejscu pojawia się trudność, która związana jest z odróżnieniem umiejętności od kompetencji. Zdaniem niektórych autorów, np. A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek⁹, czynnikiem odróżniającym umiejętność i kompetencję jest uwzględnienie w tych drugich wpływu czynników osobowościowych. Jednak tu znowu nie można postawić znaku równości, albowiem o ile cechy osobowości kształtują pewne predyspozycje, to jednak one są względnie stałe w przeciwieństwie do kompetencji, które jednostka może rozwijać.

W niektórych definicjach obok czynników osobowości jednym tchem wymieniana się motywację oraz postawy. Chcąc zastanowić się nad zasadnością analizy takich elementów, konieczne wydaje się najpierw przytoczenie ich definicji. Postawa z psychologicznego punktu widzenia to względnie trwałe nastawienie jednostki względem kogoś lub czegoś, przedmiotu, człowieka czy idei. Nastawienie to obejmuje trzy najważniejsze komponenty: poznawczy (zbiór przekonań i wiedzy na dany temat), afektywny (zestaw uczuć względem przedmiotu postawy) oraz behawioralny (skłonności do zachowania się w określony sposób)¹⁰. Jak wynika z przytoczonej definicji, postawy w sposób istotny wpływają na przejawiane zachowania, a zatem wydaje się, że nie można ich pominąć definiując kompetencje. Nieco trudniejsza sytuacja ma miejsce w odniesieniu do motywacji, która definiowana jest jako „proces psychicznej regulacji, od którego zależy kierunek ludzkich czynności oraz ilości energii, jaką na realizację danego kierunku człowiek gotów jest poświęcić”¹¹. W literaturze można znaleźć podejścia, w których motywacja stanowi element kompetencji, jak i takie, które traktują motywację jako czynnik decydujący o ujawnieniu się kompetencji w zachowaniu. Zgodnie z koncepcją J. Moczyłowskiej¹², kompetencje postrzegać można jako predyspozycje, możliwości jednostki i dopiero od posiadanej motywacji zależeć będzie, czy ujawnią się ich wskaźniki behawioralne (zob. rys. 1).

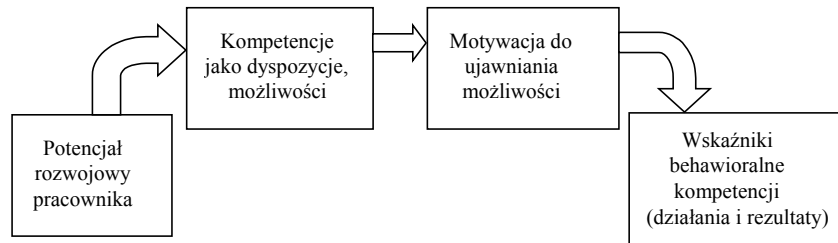
Wyodrębnienie motywacji z pojęcia kompetencji wydaje się zasadne z punktu widzenia wpływu czynników zewnętrznych, w tym systemów motywacyjnych na przejawiane zachowania. Włączając motywację do kompetencji, niewystępowanie pożądanego zachowania musielibyśmy interpretować jako brak kompetencji pracownika. Nietrudno jednak wyobrazić sobie sytuację, gdzie ten sam pracownik w jednym otoczeniu przejawiać będzie zachowania kreatywne, w innym natomiast pozostanie bierny. Powstała zmiana zachowania nie wynika z uwstecznienia się posiadanej wcześniej kompetencji, lecz jest raczej brakiem chęci (motywacji) w jej przejawianiu.

⁹ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menadżerskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 11-18.

¹⁰ *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, ed. G. Lindzey, E. Aronson, Random House, New York 1985, s. 233-346.

¹¹ J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, WSiP, Warszawa 1970, s. 18.

¹² J. Moczyłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 34.



Rysunek 1. Kompetencje a motywacja

Źródło: J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 34.

Z wielu definicji kompetencji nie wynika również jednoznacznie, czy możemy mówić o kompetencji opartej na wiedzy lub kompetencji opartej na umiejętnościach, czy też wszystkie wymieniane elementy muszą wystąpić jednocześnie, aby można było mówić o kompetencjach. Wydaje się, że wprowadzenie do teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi terminu kompetencje nie miało na celu opisanie zbioru dotychczas znanych czynników, lecz wprowadzenie konstruktów o jakościowo nowym znaczeniu. Kompetencje zatem nie można utożsamiać z pojedynczymi jej składnikami, takimi jak: wiedza, umiejętności, osobowość czy postawa, lecz wszystkie komponenty współwystępując razem, tworzą kompetencję. I tak osoba o kreślonych cechach osobowości w trakcie swojego życia nabywa wiedzę i rozwija umiejętności zgodnie z posiadanymi predyspozycjami i zainteresowaniami, które są wynikiem prezentowanych postaw społecznych. Te wzajemnie powiązane procesy przyczyniają się do rozwoju kompetencji, które obserwować możemy w zachowaniu pracownika. Warto jednak podkreślić, że oceny kompetencji zawsze dokonujemy w kontekście wymagań stawianych na danym stanowisku pracy.

4. Propozycje klasyfikacji kompetencji

Analizując i wykorzystując kompetencje w procesach zarządzania zasobami ludzkimi, ważne jest rozróżnienie różnych perspektyw organizacyjnych. I tak za T. Rostkowskim¹³ wyróżnić można kompetencje: kluczowe, specyficzne dla funkcji i specyficzne dla roli pracownika. W pierwszym przypadku wyróżnione są kompetencje spójne dla wszystkich pracowników organizacji, na następnym poziomie ważne jest stanowisko i związane z nim zadania, natomiast kolejny poziom to kompetencje najbardziej specyficzne dla jednostki.

¹³ Za M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 24.

Równie często, dokonując klasyfikacji kompetencji, autorzy odwołują się do koncepcji F. Delamare le Deist i J. Wintertona¹⁴ (tab. 1). W ujęciu tym przyjęto dwa kryteria podziału: pierwsze związane z obszarem zastosowania kompetencji (zawodowy vs osobisty), drugie natomiast wynikające z rodzaju działań, w których wykorzystywane są kompetencje (konceptyjne vs operacyjne).

Tabela 1. Klasyfikacja kompetencji wg F. Delamare le Deista i J. Wintertona

	Zawodowe	Osobiste
Konceptyjne	kognitywistyczne (poznawcze)	metakompetencje
Operacyjne	funkcjonalne	społeczne

Źródło: F. Delamare le Deist, J. Winterton, *What is competence?*, „Human Resource Development International” 2005, No. 1, za: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 24.

Bardzo zbliżoną klasyfikację znaleźć możemy w pracach G. Filipowicza¹⁵, który wyróżnia kompetencje bazowe oraz kompetencje wykonawcze. Do pierwszej grupy należą kompetencje: poznawcze, społeczne i osobiste, do drugiej natomiast biznesowe (charakterystyczne dla branży), firmowe (charakterystyczne dla danego podmiotu) i menedżerskie (charakterystyczne dla osób na stanowiskach kierowniczych).

Pisząc o kompetencjach kierowniczych, nasuwa się kolejny podział, dokonany przez R.L. Katza, który wyróżnił trzy różne grupy kompetencji: techniczne, społeczne i konceptyjne¹⁶. Ich rola zmienia się wraz ze zmianą szczebla zarządzania. Kompetencje techniczne dominują na najniższym szczeblu zarządzania, gdzie kierownicy pierwszej linii muszą być ekspertami w zakresie nadzorowanych procesów. Kompetencje konceptyjne, nazywane również strategicznymi, to przede wszystkim domena naczelnego kierownictwa, które odpowiada za wyznaczanie celów i budowanie strategii organizacji.

Niezależnie od przyjętego podziału kompetencji, organizacja chcąc wdrożyć zarządzanie oparte na kompetencjach musi opracować struktury kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk. Warto przy tym pamiętać, że najczęściej kompetencje łączą się w tzw. skupiska kompetencji, które odzwierciedlają jeden wspólny obszar, np. procesy myślenia, działania, relacje interpersonalne itp.¹⁷. Przyporządkowanie kompetencji do danego skupiska najczęściej odbywa się poprzez analizę semantyczną i logiczną, przez co trudno ustrzec się błędu subiektywizmu oceny.

¹⁴ F. Delamare le Deist, J. Winterton, *What is competence?*, „Human Resource Development International” 2005, No. 1, za: T. Oleksyn, dz. cyt., s. 24.

¹⁵ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 38.

¹⁶ R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 24.

¹⁷ S. Widdett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 21.

Dostrzegając różnorodność wykorzystywanej klasyfikacji i trudności z wyodrębnianiem rozłącznych skupisk kompetencji, podjęto próbę przeprowadzenia badań w tym zakresie.

5. Wyniki badań własnych nad kompetencjami pracowników

Poszukując odpowiedzi na pytanie, jak rozmieść kompetencje i jak poradzić sobie z problemem klasyfikacji i współzależności kompetencji, przeprowadzono pierwotne badania własne wśród osób w wieku produkcyjnym z powiatu poznańskiego. Badanie przeprowadzono na próbie 468 osób, wykorzystując dobór kwotowy jednostek. Jako cechy różnicujące badaną populację przyjęto aktywność zawodową jednostki, branżę zatrudnienia oraz zmienne demograficzne – płeć oraz wiek. Biorąc pod uwagę dorobek polskiej i zagranicznej literatury, a także wyniki dotychczasowych badań¹⁸, przygotowano kwestionariusz do samooceny posiadanych kompetencji. Pracownicy dokonywali samooceny 38 wskaźników w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało zupełnie lub prawie wcale nie potrafię, a 5 – potrafię bardzo dobrze. Celem wyodrębnienia skupisk kompetencji zastosowano analizę czynnikową, wyodrębniając 7 głównych składowych¹⁹ (tab. 2).

Tabela 2. Udział składowych w wyjaśnianej wariancji

Składowa	Sumy kwadratów ładunków po rotacji		
	ogółem	procent wariancji	procent skumulowany
1	5,563	14,639	14,639
2	3,585	9,433	24,072
3	3,341	8,792	32,863
4	3,127	8,230	41,094
5	3,084	8,115	49,209
6	2,216	5,832	55,041
7	1,768	4,654	59,695

Źródło: Badania własne.

¹⁸ Zob. m.in.: G. Filipowicz, dz. cyt.; C. Levy-Leboyer, dz. cyt.; T. Oleksyn, dz. cyt.; F. Sgolei, F. Suleman, *A methodological contribution to the measurement of skills (mis)match*, PSC, International workshop, Lisbon 2008; C. Peiro, C. Sierra, I.M. Villa, *Evaluation of the main factors with influence on the development of competences in Spanish Higher Education*, PSC, Lisbon 2008; A. Springer, *Samoocena kompetencji pracowników i ich subiektywne znaczenie w wykonywaniu pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2009, s. 127.

¹⁹ Wykorzystano metodę wyodrębniania czynników – głównych składowych. Liczbę czynników (składowych) wyodrębniono stosując kryterium wartości własnej Kaisera, a ich rotacji dokonano metodą *varimax*.

Problem z brakiem rozłączności ocenianych kompetencji potwierdzony został w badaniu, albowiem 7 spośród 38 zmiennych było równie mocno powiązanych z dwoma wyłoniionymi czynnikami. Choć powyższa sytuacja nie umożliwia rozłącznej klasyfikacji przejawianych kompetencji, to jednak wydaje się naturalne, że pewne działania są przejawem dwóch różnych skupisk kompetencji.

Pierwszym spośród wyłoniionych czynników okazał się czynnik, który decyduje o postrzeganiu osoby jako dominującej. W przypadku badanych kompetencji okazał się on czynnikiem kluczowym, albowiem wyjaśniał 14,6% wariacji. W ramach tego czynnika znalazło się aż 12 spośród 38 zmiennych, przy czym 4 z nich pojawiły się również w innych czynnikach. Osoby dominujące uzyskiwać będą wysokie oceny między innymi w zakresie: wpływania na decyzje innych, prowadzenia negocjacji, przewidywania, stawiania celów czy motywowania innych. Warto zwrócić uwagę na fakt, że poddawane krytyce metody *Assessment Center*, w których osoby dominujące zawsze uzyskiwały wyższe wyniki, niezależnie od badanych kompetencji, z tej perspektywy wydają się nieuzasadnione. Przeprowadzona analiza wskazuje, że to nie błędy oceniających wynikające z „efektu aureoli”, lecz powiązanie dominacji z liczną grupą kompetencji może wpływać na taką sytuację.

O ile pierwszy z wyłoniionych czynników związany jest silnie z osobowością jednostki, o tyle kolejny, nazwany zorganizowaniem (wyjaśniający 9,4% wariacji), związany jest z umiejętnościami praktycznymi jednostki wykorzystywanymi w trakcie codziennych obowiązków i wynikać będzie raczej z nabytego doświadczenia. W skład zorganizowania wchodzi siedem zmiennych, z których 3 znalazły się w innych czynnikach (porządkowanie informacji znalazło się w czynniku 3, a gotowość pokonywania trudności i analiza problemu – w czynniku 5).

Trzeci z kolei czynnik nazwano koncentracją jednostki na informacji. Osoby uzyskujące wysokie oceny w tym obszarze doceniają wagę informacji i potrafią ją zarówno pozyskiwać, jak i przekazywać. Warto podkreślić, że do obszaru tego zakwalifikowano również posługiwanie się językiem obcym i wykorzystanie mediów elektronicznych. Kolejnym istotnym czynnikiem okazał się czynnik wskazujący na koncentrację jednostki na emocjach. Warto podkreślić, że z sześciu przypisanych do tego obszaru zmiennych tylko jedna – przewidywanie zachowań – znalazła się w innym obszarze. Pamiętać jednak należy, iż badania przeprowadzone zostały na podstawie samooceny, a zatem nie dokonywano obserwacji jednostki i możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której choć efekt jest podobny, to jednak mechanizm powstawania wysokiej samooceny w tym względzie zupełnie różny.

Tabela 3. Wyłonione w badaniu czynniki i odpowiadające im zmienne

Czynnik	Zmienna
1. Dominowanie	Wpływ na decyzje innych ludzi Prowadzenie negocjacji Umiejętność stawiania celów Generowanie nowych pomysłów Krytyczna analiza pomysłów Umiejętność przewidywania zachowań Umiejętność przewidywania sytuacji na rynku Delegowanie uprawnień Analiza wpływu zadań na wyniki firmy Wpływ na kulturę organizacji Identyfikacja problemów rynkowych Motywowanie innych
2. Zorganizowanie	Gotowość pokonywania trudności Analiza problemów Przyswajanie nowych wiadomości Porządkowanie informacji Umiejętność pracy pod presją Koordynacja różnych działań Efektywne zarządzanie czasem
3. Koncentracja na informacji	Formułowanie wypowiedzi ustnej Formułowanie wypowiedzi pisemnej Umiejętność prezentacji Porządkowanie informacji Znajdowanie informacji Wykorzystywanie komputera i internetu Posługiwanie się językiem obcym
4. Koncentracja na emocjach	Słuchanie innych Współpraca Empatia Przewidywanie zachowań Rozwiązywanie konfliktów Kontrola emocji
5. Koncentracja na analizie i wykorzystaniu faktów	Gotowość pokonywania trudności Analiza problemów Wykorzystanie wiedzy specjalistycznej Wykorzystanie wiedzy ogólnej Przewidywanie konsekwencji decyzji Samodzielność w podejmowaniu decyzji Usprawnienie sposobów wykonania pracy
6. Pomysłowość	Przekazywanie informacji Motywowanie innych Generowanie nowych pomysłów Krytyczna analiza pomysłów
7. XX	Zdolność zapamiętywania liczb Umiejętność korzystania z pomocy

Uwaga: w tabeli wyróżniono zmienne, które przypisane zostały do dwóch kategorii.

Źródło: Badania własne.

Niewiele mniej istotny dla wyjaśniania zachowania pracowników okazał się czynnik nazwany koncentracją na analizie i wykorzystaniu faktów. Osoby uzyskujące wysokie wyniki w tym obszarze są samodzielne, potrafią wykorzystywać posiadaną wiedzę w sposób praktyczny, szukając różnych zastosowań. Nieco mniej istotny okazał się szósty czynnik, związany z pomysłowością pracownika. Choć w badaniu został on wyodrębniony, to jednak trzy z czterech wchodzących w jego skład zmiennych pojawia się również w pierwszej składowej – dominacji. Powstaje zatem pytanie o logiczne uzasadnienie wyodrębniania czynnika. Choć wydawać by się mogło, że działanie takie nie ma sensu, to jednak z praktycznego punktu widzenia częstokroć organizacje poszukują osób pomysłowych, a niekoniernie dominujących. Najwięcej problemów do interpretacji pozostawia ostatni z wyróżnionych czynników, w skład którego wchodzi dwie zmienne: zdolność do zapamiętywania liczb oraz korzystanie z pomocy innych. Obie z tych umiejętności są jednak nisko oceniane przez samych pracowników, przez co trudno znaleźć osoby, które je posiadają.

6. Podsumowanie

Wydaje się, że wyłonione w trakcie badania czynniki warto potraktować jako wymiary, w odniesieniu do których można by przygotowywać modele kompetencyjne pracowników. Choć badania nie doprowadziły do wyróżnienia całkowicie rozłącznych obszarów, to jednak należy wymienić tutaj: dominację, zorganizowanie, koncentrację na informacji, koncentrację na emocjach, koncentrację na analizie i wykorzystywaniu faktów, pomysłowość oraz zmienne dodatkowe, którymi w tym przypadku okazały się zdolność zapamiętywania liczb i korzystanie z pomocy. Wyodrębnienie powyższych obszarów może być czynnikiem, który usprawni przygotowanie i prowadzenie diagnozy kompetencji czy to w procesie rekrutacji, czy oceny pracownika. Korzyści wynikać mogą zarówno z ułatwienia doboru kompetencji, która jest istotna na danym stanowisku (łatwiej dopasować obszar niż poszczególną kompetencję), jak i z możliwości ograniczenia liczby badanych kompetencji (jeżeli pracownik wysoko jest oceniany w zakresie kompetencji należącej do jednego obszaru, to najprawdopodobniej również wysoko wypadną jego oceny innych kompetencji w tym zakresie). Wydaje się, że choć badania miały charakter regionalny, to jednak nie powinno mieć to wpływu na wyodrębnione czynniki. Niemniej jednak pamiętać należy, że wyniki oparto na samoocenie kompetencji, a zatem w dalszej kolejności należałoby zwerifikować uzyskane rezultaty, opierając się na ocenach przełożonych.

Literatura

- Boyatzis R.E., *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Delamare le Deist F., Winterton J., *What is competence?*, „Human Resource Development International” 2005, No. 1.
- Dubois D., Rothwell W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Handbook of Social Psychology*, vol. 2, ed. G. Lindzey, E. Aronson, Random House, New York 1985.
- Jurek P., *Analiza wybranych metod oceny kompetencji*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.
- Ludwiczyski A., *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Konferencja PFPK, Warszawa 2000.
- McClelland D.C., *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist” 1973, No. 1.
- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
- Niewiadomski P., Sterna K., *Model kompetencji menadżera sprzedaży a efektywność działań*, w: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, WSKiZ, Poznań 2009.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Peiro C., Sierra C., Villa I.M., *Evaluation of the main factors with influence on the development of competences in Spanish Higher Education*, PSC, Lisbon 2008.
- Rakowska A., *Kompetencje menadżerskie kadry kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin 2007.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menadżerskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, WSiP, Warszawa 1970.
- Sgolei F., Suleman F., *A methodological contribution to the measurement of skills (mis)match*, PSC, International workshop, Lisbon 2008.
- Sidor-Rządowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Springer A., *Samoocena kompetencji pracowników i ich subiektywne znaczenie w wykonywaniu pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2009.
- Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- White R., *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „Psychological Review” 1959.
- Widdett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Anna Wieczorek-Szymańska

Uniwersytet Szczeciński

Metodyczne problemy w procesie badania kompetencji

***Streszczenie.** Artykuł traktuje o problemach metodycznych, z którymi badacz kompetencji może spotkać się w procesie ich pomiaru i raportowania. Do najczęściej występujących trudności można zaliczyć: różnice w definiowaniu terminu „kompetencje”, różne ujęcia składowych budujących kompetencje, podobne nazywanie różnych kompetencji, problemy występujące w procesie pomiaru kompetencji pracowników, trudność antycypowania kompetencji i oceny efektywności programów rozwoju kompetencji.*

1. Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na koncepcji kompetencji staje się coraz popularniejszym podejściem. Niemniej jednak wciąż zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania nie ma jednego stanowiska w kwestii definicji terminu „kompetencje” czy elementów składowych konstruujących tę kategorię. Dodatkowo, kompetencje jako zmienne głównie o charakterze jakościowym bywają trudno mierzalne. W związku z powyższym badacz może napotkać szereg trudności nie tylko w procesie oceny bieżących kompetencji pracowników organizacji, ale także przy projektowaniu i ocenie kompetencji antycypowanych. W kontekście omawianych zagadnień pojawia się również pytanie o metodykę analizy efektywności programów rozwoju brakujących kompetencji pracowniczych.

2. Koncepcja zarządzania kompetencjami

Koncepcja zarządzania kompetencjami powstała w latach dziewięćdziesiątych XX w. jako odpowiedź na wymóg nowych sposobów zarządzania w organizacjach uczących się i inteligentnych. Główna kategoria, na jaką zwraca się uwagę

w przypadku tej koncepcji, to kategoria kompetencji. Ogólnie rzecz ujmując, kompetencje mogą być definiowane na poziomie samego przedsiębiorstwa, a także na poziomie pracowników.

Na poziomie organizacyjnym kompetencje wykorzystywane są do scharakteryzowania szczególnych możliwości przedsiębiorstwa, poprzez wskazanie jego atutów w obszarze wiedzy i doświadczenia, dzięki którym możliwe staje się osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Twórcy koncepcji kluczowych kompetencji (*core competence*) to C.K. Prahalad i G. Hamel¹.

Drugi poziom, na którym można rozpatrywać problematykę kompetencji, to poziom pracownika. Nie sposób mówić o kompetencjach organizacji bez uwzględnienia kompetencji osób w niej pracujących, gdyż to selekcja odpowiedniej kadry, a następnie jej kształcenie zadecydują w ostateczności, jakie będą kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. Samo pojęcie kompetencji pracowników wprowadził, na początku lat siedemdziesiątych XX w., D. McClelland, który postulował poszukiwanie zmiennej pozwalającej przewidzieć prawdziwy sukces pracowników w realizacji zadań zawodowych². Kolejno definiowaniem kompetencji zajmowali się m.in. R. Boyatzis³, Claude Lévy-Leboyer⁴, Ch. Worduffe⁵, a na gruncie nauki polskiej: M. Jabłońska-Wołoszyn, T. Oleksyn, A. Sajkiewicz i in.

Kompetencje pracowników i kluczowe kompetencje organizacji są współzależne i wzajemnie się warunkują. Dlatego też podejście kompetencyjne można określić jako pewien sposób prowadzenia polityki personalnej, którego głównym celem jest zagwarantowanie firmie odpowiednich zasobów kompetencji, niezbędnych ze względu na wyznaczone cele strategiczne organizacji. Budując potencjał strategiczny przedsiębiorstwa, menedżerowie dążą do harmonizacji kompetencji oczekiwanych i dostępnych w firmie. Aby jednak można było efektywnie wykorzystać podejście kompetencyjne, badacze muszą dokonywać rzetelnego pomiaru bieżących kompetencji pracowników. Tylko pod takim warunkiem możliwe jest zdiagnozowanie rzeczywistych luk kompetencyjnych wśród zatrudnionych i takie zaplanowanie ich rozwoju, aby realizować strategię firmy.

¹ Szerzej na temat kluczowych kompetencji w: G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

² Por. D.C. McClelland, *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist” 1973, No. 1, za: M. Jabłońska-Wołoszyn, *Kompetencje w organizacji. Jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 21, s. 12. Szerzej na ten temat m.in.: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 169.

³ Szerzej na ten temat: R.E. Boyatzis, *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982, za: P. Dziechciarz, *Nowoczesne rozumienie kompetencji*, serwis internetowy Portal rynku pracy, 2009, dostępne na stronie: <http://hrk.pl/is/is.php/33/103/>, dostęp: 12 grudnia 2009 r.

⁴ Por. C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 19.

⁵ Por. S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15.

3. Problemy w raportowaniu i pomiarze kompetencji

Pomiar i raportowanie kompetencji jest zabiegiem skomplikowanym, następującym wielu trudności. Źródło tych trudności ma podłoże metodologiczne i odnosi się do rozmaitych obszarów. R. Walkowiak mówi o czterech grupach problemów. Są to⁶: różnorodność interpretacji terminu „kompetencje”, mnogość składowych kompetencji, różnorodne opisy kompetencji, ustalanie wzorcowych stanów kompetencji. A. Rakowska dodatkowo podejmuje zagadnienie trudności mierzenia kompetencji miękkich (społecznych), a także przywołuje kwestie natury moralnej przy ocenie kompetencji pracowników⁷. Przedstawia także argumenty podważające wiarygodność wyników audytu kompetencji, przeprowadzonego na podstawie samooceny badanych⁸. W. Wudarczewski wśród najpilniejszych komplikacji natury metodologicznej w pomiarze kompetencji wymienia brak ujednoczonej terminologii, problem aktualności wzorców regulujących kompetencje, wybór kryteriów doboru form prezentacji i zapisu kompetencji, które zapewniłyby jednoznaczność interpretacji treści⁹.

Nie tylko w literaturze polskiej podnoszona jest kwestia metodologicznych komplikacji w procesie ewaluacji kompetencji. Także w opracowaniach anglojęzycznych różni autorzy przedstawiają swoje stanowiska w ramach omawianego zagadnienia. J. Baker, J. Mapes, C.C. New i M. Szwejczeński, podobnie jak wspomniani wcześniej polscy autorzy, podkreślają przede wszystkim, że proces badawczy w podejściu kompetencyjnym komplikuje różne rozumienie terminu „kompetencja”¹⁰. Podobnie S. Horton, jako jeden z krytycznych obszarów wskazuje konieczność precyzyjnego wyjaśnienia stosowanych terminów¹¹. D.D. Dubois i J.W. Rothwell wzmiankują z kolei o trudności rozwikłania sprzeczności pomiędzy dokładnością audytu a jego czasem trwania i ryzykiem dezaktualizacji osiągniętych wyników¹².

Opierając się na przedstawionym powyżej przeglądzie literatury krajowej i zagranicznej można wyodrębnić następujące grupy problemów metodologicz-

⁶ R. Walkowiak, *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

⁷ Por. A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. UMCS, Lublin 2007, s. 135-136.

⁸ Por. tamże, s. 137.

⁹ Por. *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, red. T. Listwan, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2003, nr 969, s. 383-386.

¹⁰ Por. J. Baker, J. Mapes, C.C. New i M. Szwejczeński, *A hierarchical model of business competence*, „Integrated Manufacturing Systems” 1997, No. 8, s. 266.

¹¹ Por. *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*, ed. S. Horton, A. Hondeghem, D. Farnham, IOS Press, Amsterdam 2002, s. 5.

¹² Por. D.D. Dubois, R.W. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008, s. 42.

nych, najczęściej pojawiających się w procesie badania kompetencji: problemy terminologiczne (definityjne), trudności i błędy pojawiające się w procesie pomiaru kompetencji, problemy projektowania kompetencji antycypowanych i oceny efektywności programów rozwoju kompetencji.

3.1. Problemy terminologiczne w procesie badania kompetencji

Wśród najczęściej pojawiających się kwestii spornych pomiędzy badaczami jest kontekst terminologiczny. Interdyscyplinarny charakter kompetencji skutkuje różnorodnością ujęć. Także na gruncie nauk ekonomicznych brak jednoznacznego stanowiska co do definicji pojęcia „kompetencje”. Konieczność wskazania definicji kompetencji, jaką przyjmuje się w procesie badawczym, wynika przede wszystkim z faktu, że definicja określa komponenty kompetencji, jakie wpływają na ich jakość. Tu właśnie tkwią zasadnicze różnice pomiędzy poszczególnymi autorami. Różnie są także interpretowane poszczególne składniki kompetencji. Brak jednoznacznej definicji terminu „wiedza”, odmienne bywają też ujęcia kategorii „umiejętności”. Najwięcej problemów natury terminologicznej nastęrcza jednak komponent kompetencji odnoszący się do „osobowości”. Część badaczy wyklucza możliwość ujmowania osobowości jako składowej kompetencji¹³, inni ujmują osobowość jako system postaw, przekonań, motywów i potrzeb, które zasadniczo determinują poziom realizacji zadań zawodowych¹⁴. Punkty widzenia poszczególnych badaczy są różne, co może powodować, że projektowanie i pomiar kompetencji stanie się rozmyte i nieostry, a ponadto pojawią się błędy we właściwym doborze narzędzi diagnostycznych¹⁵.

Równie problematyczne jak definiowanie kompetencji może okazać się ich nazywanie i opisywanie. Niektóre kompetencje, choć oznaczają różne umiejętności, wiedzę i postawy, to semantycznie są do siebie podobne, a więc pojawia się ryzyko, że zostaną błędnie utożsamione zarówno przez badaczy, jak i przez osoby poddawane ocenie. Powinny być tak opisane, aby się nawzajem wykluczały i aby łatwo było odróżnić rozumienie poszczególnych kompetencji¹⁶.

¹³ W modelu brytyjskim i skandynawskim przeważa pogląd, że kompetencje zawodowe pracowników należy rozpatrywać niezależnie od trwałych struktur ich osobowości. Wśród polskich autorów do takiego poglądu zbliżają się G. Filipowicz, Z. Janowska, G. Bartkowiak. Por. J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 28-29.

¹⁴ W tym nurcie rozpatrują kompetencje badacze amerykańscy, np. R.E. Boyatzis. W Polsce zwolennikiem takiego definiowania kompetencji jest m.in. T. Oleksyn. Por. J. Moczydłowska, dz. cyt., s. 29-30.

¹⁵ Por. R. Walkowiak, dz. cyt., s. 31.

¹⁶ Przykładem takich podobnych kompetencji mogą być: „przewodzenie zmianom” i „kierowanie zmianami”. Prawidłowe zdefiniowanie obu kompetencji będzie zakładało ich wzajemne wykluczanie się, np. „przewodzenie zmianom” to kompetencja związana z inicjowaniem zmian w organizacji, „kierowanie zmianami” to kompetencja oznaczająca organizowanie już zachodzących procesów

Różnice terminologiczne to nie jedyne trudności, na jakie napotyka badacz w procesie diagnozy kompetencji. Druga grupa problemów metodologicznych odnosi się do procesu pomiaru.

3.2. Problemy pomiaru kompetencji

W związku z odmiennymi podejściami do klasyfikacji komponentów kompetencji, pojawia dylemat związany z identyfikacją istotnych relacji pomiędzy poszczególnymi składnikami. W zależności od liczby ujętych składowych, a także od wielkości skali zbudowanej dla określenia stanu posiadanej kompetencji, należy rozpatrywać różną liczbę zależności pomiędzy komponentami kompetencji¹⁷. Kolejny problem metodologiczny wynika z konieczności analizy relacji pomiędzy zidentyfikowanymi składnikami kompetencji. Przedmiotem badań staje się tu diagnoza zakresu, w jakim jedne elementy wpływają na zmianę pozostałych, np. jak nowo przyswojona wiedza determinuje modyfikację postaw. Tu także może wystąpić mnogość relacji, a trudność polega na określeniu maksymalnie wielu zależności, a także wskazaniu, które z komponentów stanowią warunek konieczny, a które wystarczający, aby można było mówić o wysokim poziomie przyswojenia danej kompetencji¹⁸.

Dodatkowo należy pamiętać, że rzetelnie zbudowane profile kompetencji stanowiskowych stanowią o poprawności audytu kompetencji. W tym przypadku trudności w pomiarze kompetencji będą brały się z faktu, iż badacze tworząc listy kompetencji, wychodzą najczęściej z opisu stanowiska pracy lub opisu funkcji pełnionych w organizacji (posługują się więc głównie dokumentacją kadrową). Tymczasem może zdarzyć się, że stanowiska o tych samych nazwach związane są z wykonywaniem odmiennych czynności lub na odwrót, zbliżone do siebie czynności wykonywane są na różnie nazwanych stanowiskach pracy¹⁹. Dlatego tak ważny okazuje się dobór właściwych metod identyfikacji kluczo-

zmian w organizacji. Por. *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 44.

¹⁷ Zgodnie z algebrą Boole'a liczbę zależności oblicza się według formuły $N=2^n$, gdzie N – liczba stanów (zależności), n – liczba składników kompetencji. Jeśli przyjęto, że na kompetencje składają się trzy komponenty – wiedza, umiejętności i postawy, które mogą przyjmować tylko dwa stany: pożądany i niepożądany, to liczba zależności do badania wynosi 8. Jeśli inny badacz przyjmie, przy podobnych założeniach, że liczba składników kompetencji wynosi sześć, np.: wiedza, umiejętności, doświadczenie, cechy osobowości, postawy, zachowania, to liczba zależności do zbadania wyniesie już 64. Należy przy tym zaznaczyć, że w procesie badania kompetencji rzadko tworzona jest tylko dwustopniowa skala – poziom kompetencji ocenia się najczęściej przy wykorzystaniu skali pięciostopniowej, co powoduje dalsze komplikacje w identyfikowaniu liczby zależności. Por. R. Walkowiak, dz. cyt., s. 31.

¹⁸ Na przykład w przypadku menedżera posiadanie wiedzy specjalistycznej będzie warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do bycia kompetentnym.

¹⁹ Por. R. Walkowiak, dz. cyt., s. 32.

wych kompetencji stanowiskowych. Należy tu także wspomnieć o kwestii aktualności wzorców kompetencyjnych. Im większa szczegółowość budowanych profili, tym krótsza może być ich żywotność, a więc także musi mieć miejsce częstsza ich aktualizacja. Nadmierna szczegółowość zwiększa także ryzyko powstania sprzeczności wewnątrz systemu, a tym samym rośnie niebezpieczeństwo nieadekwatności wyników pomiaru, dokonywanego na podstawie tak skonstruowanego modelu. Zagadnieniem poszukiwania równowagi pomiędzy szybkością²⁰ a dokładnością w pracach nad identyfikacją kompetencji zajmują się D.D. Dubois i J.W. Rothwell²¹. Stworzenie profili stanowiskowych przy korzystaniu z bardzo precyzyjnej metodologii wymaga znacznej ilości czasu. Sytuację w tym zakresie dodatkowo komplikuje duża zmienność takich czynników jak cele firmy czy kwalifikacje pracowników, gdyż zmiana tych elementów będzie pociągała za sobą konieczność zmian w modelach kompetencji pracowniczych²². Dlatego też może się okazać, że czasochłonność zastosowanych metod w procesie identyfikacji kompetencji stanowiskowych skutkuje ograniczoną użytecznością wyników.

J.L. Mangham i A. Pye poddają dodatkowo krytyce koncepcję standardów kompetencji jako pewnych wzorców – jednolitych norm, według których porządkowane są wymagania kompetencyjne. Wspomniani badacze podkreślają, że kompetencje, ujawniając się w działaniach, mają charakter dynamiczny. Wobec tego pomysł, aby dzielić je na elementy ilustrujące konkretne postawy, umiejętności czy wiedzę jest według nich bezużyteczny²³. Podobnie B. Macfarlane i L. Lomas wyrażają wątpliwość, czy standaryzacja obszarów i wymagań kompetencyjnych jest właściwa w ramach organizacji uczącej się, standardy bowiem odnoszą się do aktualnych praktyk, tymczasem organizacja ucząca się i inteligentna antycypuje przyszłość i podlega ciągłym zmianom²⁴.

Jeśli chodzi o etap ewaluacji kompetencji pracowników, ryzyko błędu pomiaru wiąże się z zastosowaniem niewłaściwych metod, które nie są adekwatne do określonego celu audytu kompetencji. Z literatury przedmiotu wynika bowiem, że poszczególne metody powinny być stosowane w różnych obszarach gospodarowania kompetencjami. Testy psychometryczne i ustrukturyzowane wywiady najlepiej sprawdzają się przy pomiarze kompetencji na potrzeby procesów rekrutacji i selekcji. Testy kompetencyjne, obserwacja uczestnicząca oraz ocena wieloźródłowa są użyteczne przy identyfikacji obszarów rozwojowych zatrud-

²⁰ Szybkość oznacza czas potrzebny na zidentyfikowanie kluczowych kompetencji dla wybranej grupy pracowników, natomiast dokładność – precyzję i wiarygodność opracowanych modeli.

²¹ Por. D.D. Dubois, J. W. Rothwell, dz. cyt., s. 42.

²² Por. *Kompetencje a sukces...*, s. 385.

²³ Por. I.L. Mangham, A. Pye, *The Doing of Management*, Blackwell, Oxford 1991, s. 132.

²⁴ Por. B. Macfarlane, L. Lomas, *Competence-based management education and the needs of the learning organization*, „Education and Training” 1994, No. 36, s. 29-32.

nionych pracowników. Skale obserwacyjne z powodzeniem wspierają pomiar kompetencji, dokonywany w ramach Systemu Okresowych Ocen Pracowniczych, natomiast ocena metodą A&DC ma zastosowanie zarówno w doborze nowych pracowników, jak i ocenie potencjału już pracujących dla firmy²⁵. Cel dokonywanego pomiaru powinien zatem warunkować dobór metod i narzędzi w procesie badawczym.

Należy jednocześnie pamiętać o pewnych dodatkowych uwarunkowaniach, wpływających na możliwość korzystania z określonych metod pomiaru. Błędnie metodologicznie będzie np. zastosowanie testów psychometrycznych do badania postaw pracowników przez osoby, które nie mają uprawnień dyplomowanego psychologa. Oparcie audytu tylko na wynikach testów kompetencyjnych będzie niewłaściwe, gdyż mają one stanowić instrument wspomagający proces badawczy. Prawidłowość wywiadów jest z kolei w dużej mierze uwarunkowana zdolnościami osób je przeprowadzających. Natomiast metoda A&DC, aby dawała rzetelne wyniki, musi być zorganizowana zgodnie z wytycznymi International Task Force on Assessment Center, a w przypadku oceny wieloźródłowej badacz powinien mieć świadomość ryzyka wystąpienia „efektu halo” lub/i „błędu atrybucji”.

Największe problemy metodologiczne dotyczą jednak pomiaru tych elementów kompetencji, które są trudno identyfikowalne, dotyczą cech psychologicznych, postaw i zachowań. Badacze ograniczają takie listy w celu zbudowania narzędzi, jak np. test Cattella 16PF, mierzący szesnaście cech osobowości. Należy jednak pamiętać, że każda z cech jest wieloskładnikowa, co powoduje powstanie wielu sprzężeń między wszystkimi cechami, pomiędzy niektórymi z nich, a także w ramach każdej cechy z osobną²⁶. Ponadto pomiar miękkich kompetencji wymaga od asesora specjalistycznej wiedzy z zakresu psychometrii i psychologii oraz umiejętności rzetelnego, trafnego doboru narzędzi diagnostycznych i stosownej procedury badawczej. Wszelki przypadek w doborze metod lub projektowaniu procedury badania powoduje, że nie ma pewności, czy uzyskany wynik rzeczywiście odzwierciedla poziom kompetencji, o zweryfikowanie którego chodziło. Pomiar psychologiczny ma bowiem charakter reaktywny, co rodzi niebezpieczeństwo istotnego wpływu na wynik pomiaru ze strony asesora. Ponadto w przypadku pomiaru psychologicznego nie ma bezpośredniego przełożenia między narzędziem pomiaru a mierzoną właściwością. Oznacza to, że metoda zaprojektowana pierwotnie do pomiaru danej cechy lub kompetencji, jeśli tylko jest nieprawidłowo stosowana – wbrew tzw. dobrym praktykom, to może w rezultacie mierzyć zupełnie inne właściwości. Z tego powodu procedura

²⁵ Por. R. Korach, *Szef – istota społeczna. Specyfika badania kompetencji menedżerskich*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 6, s. 56.

²⁶ Por. R. Walkowiak, dz. cyt., s. 32.

badania powinna być wystandaryzowana, a sposób dochodzenia do ostatecznego wyniku powinien być zobiektywizowany²⁷.

Trudności pomiaru kompetencji może także nastąpić sytuacja, w której ewaluacja kompetencji zostaje sprowadzona do oceny ilościowej, opartej na precyzyjnie zapisanych kryteriach. Takie rozwiązania są możliwe w odniesieniu do zadań, co do których istnieje sposób przewidywania przebiegu ciągu czynności. Zwykle są to działania standaryzowane, przebiegające w stereotypowych sytuacjach, gdzie dopuszcza się pełną operacjonalizację działań. Niestety w takim ujęciu następuje „zamknięcie kręgu możliwości podmiotu”, co oznacza, że zachowania niepodlegające predykcji nie będą wartościowane. Działania o charakterze złożonym nie mieszczą się więc w tej koncepcji pomiaru kompetencji pracownika²⁸.

3.3. Problemy związane z kompetencjami antycypowanymi

Odrębne problemy natury metodologicznej pojawiają się przy projektowaniu i ocenie kompetencji antycypowanych. Z prakseologicznego punktu widzenia mowa o takich kompetencjach, które warunkują sprawne działanie i zapewniają sukces w przyszłości. Dyskusyjna jest w tym przypadku przydatność projektowanych na daną chwilę modeli kompetencyjnych. W efekcie powstaje następujące pytanie badawcze: jak zmierzyć adekwatność projektowanych dziś kompetencji oraz w jaki sposób wpłyną one na efekty pracy, których będzie można doświadczyć dopiero po pewnym czasie? Należy pamiętać, że w krótkim czasie jakies działania mogą być oceniane jako skuteczne, podczas gdy w dłuższej perspektywie okażą się nieefektywne²⁹. Problem z określaniem antycypowanych kompetencji polega na tym, że analiza oparta jest na badaniu efektywności, którą ludzie przejawiają w pracy, aby osiągnąć zamierzone rezultaty.

Trudności odnoszące się do projektowania kompetencji przyszłych związane są również problematyką szacowania efektywności programów rozwoju kompetencji. Jednym z kluczowych zagadnień staje się próba zbadania, czy zaobserwowany przyrost wiedzy, umiejętności i zmiana postaw wśród pracowników stanowi rezultat wdrożonych w przedsiębiorstwie programów treningowych, czy też jest wynikiem działania innych czynników, np. korzystnej koniunktury rynkowej. Izolowanie badawcze siły działania czynnika szkoleniowego od zakresu wpływu pozostałych czynników, działających w tym samym czasie wewnątrz

²⁷ Por. P. Smółka, *Metody i procedury pomiaru miękkich kompetencji* [on-line], [b.r.], dostępne na stronie: http://www.miekkie-kompetencje.pl/pomiar_i_ocena, dostęp: 26 lipca 2010 r.

²⁸ Por. W. Furmanek, *Kompetencje raz jeszcze. Ku humanistycznie ujętym kompetencjom kluczowym*, serwis internetowy Uniwersytetu Rzeszowskiego, Wydział Matematyczno-Przyrodniczy, 2008, dostępne na stronie: <http://www.univ.rzeszow.pl/wmp/technika/wfurmanek/285.pdf>, dostęp: 26 lipca 2010 r.

²⁹ Por. R. Walkowiak, dz. cyt., s. 34.

i na zewnątrz organizacji jest kontrowersyjne³⁰. W konsekwencji trudno także określać rentowność procesu szkolenia kompetencji, ponieważ nie jest rzeczą prostą dokładne wskazanie nakładów poniesionych na przeprowadzenie szkolenia, jak i ustalenie jego efektów. Często efekty nie występują bezpośrednio po szkoleniu, ale dopiero po pewnym czasie.

4. Podsumowanie

Trudności analizowania kompetencji pracowniczych wynikają przede wszystkim z ich interdyscyplinarnego charakteru. Stan taki skutkuje rozmaitymi i często zindywidualizowanymi podejściami do doboru metod i technik badawczych. Jednakże, zdaniem autorki, problemy natury metodologicznej, związane z rozumieniem, pomiarem, antycypowaniem potrzebnych kompetencji i ewaluacją efektywności programów rozwoju należy traktować jako wzbogacenie warsztatu metodologicznego, a nie przeszkodę uniemożliwiającą wdrażanie koncepcji kompetencji we współczesnej organizacji.

Literatura

- Baker J., Mapes J., New C.C., Szejcowski M., *A hierarchical model of business competence*, „Integrated Manufacturing Systems” 1997, No. 8.
- Boyatzis R. E., *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*, ed. S. Horton, A. Hondelghem, D. Farnham, IOS Press, Amsterdam 2002.
- Dubois D.D., Rothwell R.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
- Dziechciarz P., *Nowoczesne rozumienie kompetencji*, serwis internetowy Portal rynku pracy, 2009, dostępne na stronie: <http://hrk.pl/is/is.php/33/103/>, dostęp: 12 grudnia 2009 r.
- Furmanek W., *Kompetencje raz jeszcze. Ku humanistycznie ujętym kompetencjom kluczowym*, serwis internetowy Uniwersytetu Rzeszowskiego, Wydział Matematyczno-Przyrodniczy, 2008, dostępne na stronie: <http://www.univ.rzeszow.pl/wmp/technika/wfurmanek/285.pdf>, dostęp: 26 lipca 2010 r.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
- Jabłońska-Wołoszyn M., *Kompetencje w organizacji. Jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 21.
- Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S. A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
- Kopijer P., *O(d)czarowanie ROI. Istota szacowania rentowności inwestycji w szkolenia*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 6.
- Korach R., *Szef – istota społeczna. Specyfika badania kompetencji menedżerskich*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 6.

³⁰ Por. P. Kopijer, *O(d)czarowanie ROI. Istota szacowania rentowności inwestycji w szkolenia*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 6, s. 46.

- Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
- Macfarlane B., Lomas L., *Competence-based management education and the needs of the learning organization*, „Education and Training” 1994, No. 36.
- Mangham I. L., Pye A., *The Doing of Management*, Blackwell, Oxford 1991.
- McClelland D. C., *Testing for competence rather than for ‘intelligence’*, „American Psychologist” 1973, No. 1.
- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
- Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. UMCS, Lublin 2007.
- Smółka P., *Metody i procedury pomiaru miękkich kompetencji* [on-line], [b.r.], dostępne na stronie: http://www.miekkie-kompetencje.pl/pomiar_i_ocena, dostęp: 26 lipca 2010 r.
- Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, red. T. Listwan, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2003, nr 969.
- Walkowiak R., *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Paweł Jurek

Uniwersytet Gdański

Diagnoza przyczyn niedopasowania kompetencyjnego pracowników do oczekiwań stanowiska pracy

***Streszczenie.** Celem opracowania jest zaprezentowanie kompleksowej metody pomiaru kompetencji pracowników w odniesieniu do oczekiwań stawianych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy. Prezentowana metoda obejmuje tworzenie profili kompetencyjnych, ocenę kompetencji w miejscu pracy oraz diagnozę przyczyn zaobserwowanych rozbieżności w dopasowaniu pracowników do stanowiska. Zaproponowane procedury oraz narzędzia zostały stworzone na podstawie behawioralnego podejścia do zarządzania kompetencjami. W myśl przyjętego modelu, kompetentne działanie jest uwarunkowane wiedzą proceduralną, umiejętnościami oraz motywacją do zachowania się w określony sposób. Referat obejmuje również opis zastosowania metody w jednej z organizacji.*

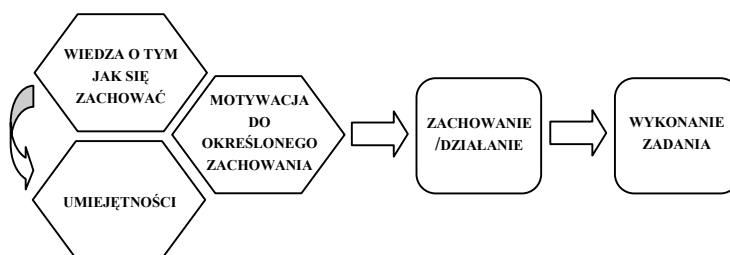
1. Wprowadzenie

W praktyce zarządzania kompetencjami duży nacisk kładzie się na identyfikowanie kompetencji kluczowych na danym stanowisku oraz na ich ocenę. W procesie tym nie zawsze podejmowane są dodatkowe działania ukierunkowane na zbadanie przyczyn niedopasowania kompetencyjnego. Wiedza na ten temat pomogłaby w precyzyjnym planowaniu działań rozwojowych, a także mogłaby przyczynić się do wzrostu ich efektywności. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie procedury rozszerzenia audytu kompetencyjnego o działania pozwalające na określenie, dlaczego oceniane osoby nie zachowują się podczas realizacji zadań w oczekiwany sposób. W procedurze tej, przyczyn zachowań wskazujących na niski poziom kompetencji zawodowych można doszukiwać się w braku: wiedzy praktycznej, umiejętności, motywacji lub odpowiednich warunków pracy. W zależności od konfiguracji tych przyczyn, różne działania rozwojowe mogą okazać się mniej lub bardziej skuteczne.

2. Behawioralne podejście do kompetencji zawodowych

W prezentowanej metodzie przyjęto behawioralne podejście do zarządzania kompetencjami. W podejściu tym główny nacisk kładziony jest na konkretne zachowania, które uznane są za wymagane na danym stanowisku z powodu ich wpływu na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów¹. Rozwinięciem podejścia behawioralnego jest model kompetentnego działania, który ilustruje rysunek 1. W myśl modelu zachowanie będące przejawem kompetencji warunkowane jest trzema komponentami:

- 1) wiedzą o tym, jak należy się zachować;
- 2) umiejętnością zachowania się w określony sposób;
- 3) motywacją do zachowania się w określony sposób.



Rysunek 1. Kompetentne działanie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Jurek, *Analiza wybranych metod oceny kompetencji zawodowych*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S. A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 98-108.

Pierwszym komponentem kompetencji jest wiedza o tym, jakie działania należy podjąć, aby poradzić sobie z danym zadaniem. Tak rozumiana jednostka wiedzy odpowiada definiowanej przez R. Ryle'a wiedzy proceduralnej, czyli „wiedzy, jak”². Zgodnie z koncepcją R.C. Schanka i R.P. Abelsona wiedza proceduralna przechowywana jest w formie skryptów poznawczych rozumianych jako reprezentacje sekwencji zdarzeń zawierające informacje o uczestnikach, rzeczach, przebiegu czynności oraz celu danego zdarzenia³. Komponent wiedzy jest podstawą do uruchomienia zachowania adekwatnego do wymogów sytuacji.

¹ D.C. McClelland, *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist” 1973, No. 1.

² R. Ryle, *The Concept of Mind*, Barnes and Noble, New York 1949, za: T. Maruszewski, *Psychologia poznania. Sposoby rozumienia siebie i świata*, GWP, Gdańsk 2001.

³ R.C. Schank, R.P. Abelson, *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Erlbaum, Hillsdale, NJ 1977.

T. Mądrzycki dla wiedzy, która pełni funkcję instrumentalną, tzn. umożliwia jednostce realizowanie codziennych zadań, zaproponował pojęcie wiedzy pragmatycznej⁴. Z kolei M. Polanyi, dla określenia wiedzy o charakterze proceduralnym, nabywanej w wyniku własnego doświadczenia i co najważniejsze mającej wartość praktyczną, wprowadził termin wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*)⁵. Drugim komponentem kompetencji są umiejętności rozumiane jako zdolności do realizacji złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie jakiegoś celu lub wyniku⁶. Mądrzycki dodaje, że umiejętności to czynności wykonywane zgodnie z celem przy znaczącym udziale świadomości⁷. Odwołuje się on również do definicji proponowanej przez Z. Chlewińskiego, który określa je jako dyspozycje do przeprowadzenia zespołu zorganizowanych czynności poznawczo-motorycznych pozwalających na wykonanie określonych zadań⁸. Trzecim, ostatnim komponentem kompetencji jest motywacja, która doprowadza do pojawienia się zachowania. Mechanizm ten doskonale przedstawia teoria zachowań planowych I. Ajzena⁹. Zgodnie z tą koncepcją, bezpośrednią przyczyną zachowania jest intencja behawioralna, rozumiana jako świadoma decyzja podjęcia określonego działania. Intencja behawioralna zależy od postawy wobec danego zachowania, normy społecznej i od postrzeganej kontroli zachowania. Bardziej kompleksowo, mechanizmy odpowiedzialne za przekształcenie intencji w zachowanie prezentuje model OTIUM (*Opportunity, Time, Importance, Urgency, Means*)¹⁰. Parafrazując ten model, intencja behawioralna, czyli motywacja do zachowania się w określony sposób pojawia się, gdy:

- istnieje okazja do osiągnięcia oczekiwanego rezultatu, do którego mają doprowadzić określone zachowania,
- człowiek dysponuje odpowiednim czasem na dane działanie (zachowanie),
- spodziewany rezultat danego zachowania oceniany jest przez jednostkę jako ważny,
- pojawia się rodzaj presji nakłaniający człowieka do działania,
- jednostka ocenia, że jest w stanie zachować się w określony sposób.

⁴ T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, GWP, Gdańsk 1996.

⁵ M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Routledge, London 1966, za: R.J. Sternberg, G.B. Forsythe, J. Hedlund, J.A. Horvath, R.K. Wagner, W.M. Williams, S.A. Snook, E. Grigorenko, *Practical Intelligence in Everyday Life*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.

⁶ A. S. Reber, *Słownik psychologii*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2000.

⁷ T. Mądrzycki, dz. cyt.

⁸ Z. Chlewiński, *Kształtowanie się umiejętności*, w: *Psychologia i poznanie*, red. M. Materska, T. Tyszka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992.

⁹ I. Ajzen, *The theory of planned behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1991, s. 179-211.

¹⁰ W. Łukaszewski, D. Doliński, *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, GWP, Gdańsk 2000.

Należy również podkreślić, że wystąpienie danego zachowania nie jest niezależne od kontekstu sytuacyjnego, czyli od warunków wykonywania zadań, zasobów zewnętrznych czy relacji społecznych. Można sobie wyobrazić taki przypadek, w którym pracownik będzie wiedział, jak ma się zachować, będzie potrafił i chciał to zrobić, ale nie będzie miał do tego okazji (nie wykonuje na danym stanowisku zadań wymagających danej kompetencji) lub warunki sytuacyjne nie będą dawały możliwości zachowania się w określony sposób.

3. Badanie poziomu dopasowania kompetencyjnego

Podstawowym opracowaniem w diagnozie dopasowania pracowników do oczekiwań stanowiska jest profil kompetencyjny, zawierający informacje na temat wymaganych na danym stanowisku kompetencji oraz oczekiwanych poziomów ich rozwoju. Niezależnie od metody tworzenia profili kompetencyjnych, można wyróżnić następujące etapy:

- 1) przygotowanie katalogu zachowań/ kompetencji obowiązującego w firmie,
- 2) dobór decydentów (np. pracownicy zajmujący opisywane stanowiska, menedżerowie),
- 3) wybór kompetencji dla stanowiska,
- 4) określenie poziomów pożądaných dla oczekiwanych kompetencji,
- 5) badanie trafności profilu (badanie związku wyników oceny kompetencji z efektywnością pracowników).

Główne różnice polegają na sposobie pozyskiwania danych na temat kompetencyjnych oczekiwań wobec pracowników. W przypadku behawioralnych wywiadów epizodycznych¹¹, pożądane kompetencje opracowywane są na podstawie odpowiedzi pracowników, którzy są najlepsi na danym stanowisku; w badaniach ankietowych¹² dominuje podejście statystyczne; podczas warsztatów¹³ nacisk kładziony jest na dyskusję osób patrzących z różnych perspektyw na opisywane stanowisko.

Kolejnym elementem opisywanej procedury jest ocena kompetencji pracowników i porównanie uzyskanych wyników do oczekiwań zawartych w profilu. W podejściu behawioralnym ocena kompetencji dokonywana jest na podstawie obserwacji zachowań podczas realizacji zadań (np. w ramach oceny metodą 180 lub 360 stopni). Na podstawie wyników oceny możliwe jest określenie luk kompetencyjnych. Jednakże sama obserwacja zachowań nie pozwala na precyzyjne

¹¹ D.C. McClelland, *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*, „Psychological Science” 1998, No.5, s. 331-339.

¹² L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York 1993.

¹³ A. Filipkowska, P. Jurek, N. Molenda, *Pakiet Kompetencyjny. Metodologia i narzędzia*, Wyd. ProFirma, Sopot 2004.

stwierdzenie, co jest przyczyną niedopasowania. W myśl przyjętego modelu kompetentnych działań, można wyróżnić ich pięć (zob. tab. 1).

Tabela 1. Wewnętrzne przyczyny niedopasowania kompetencyjnego

Przyczyna niedopasowania	Komponent kompetencji		
	wie	potrafi	chce
Kryzys motywacyjny – wypalenie zawodowe, rezygnacja	+	+	–
Rozwijanie umiejętności – nabywanie doświadczenia, wprawy	+	–	+
Zatrzymanie procesu uczenia się – niechęć do rozwoju i pokonywania trudności	+	–	–
Początek rozwoju kompetencji – nabywanie wiedzy i doświadczenia	–	–	+
Brak kompetencji i motywacji do rozwoju	–	–	–

Źródło: Opracowanie własne.

Aby móc precyzyjnie określić przyczyny niedopasowania, konieczne jest skonstruowanie narzędzi i metod pozwalających na diagnozę każdego z trzech komponentów kompetencji. Wiedza praktyczna może być badana za pomocą testów kompetencyjnych lub wywiadów. Umiejętności mogą być badane podczas sesji *Assessment & Development Center*, obserwacji uczestniczących lub w ramach kompetencyjnego wywiadu behawioralnego. Natomiast motywację do zachowania się w określony sposób można zweryfikować podczas standardowych wywiadów.

4. Badanie przyczyn niedopasowania kompetencyjnego w zespole sprzedaży

Audyt personalny został przeprowadzony dla jednej z dużych firm oferujących usługi dla biznesu. Badanie zostało przeprowadzone na zlecenie zarządu w efekcie analizy poziomu realizacji celów sprzedażowych. Z raportu wynikało, że efekty osiągnięte przez zespół handlowców przez ostatnie 4 miesiące były niższe od zakładanych. Jednym z podstawowych celów audytu było zweryfikowanie hipotezy o lukach kompetencyjnych osób zatrudnionych w dziale sprzedaży. Audytem objęto więc wszystkich sprzedawców, którzy nieprzerwanie przez ostatnie 4 miesiące realizowali cele sprzedażowe (N = 30). Hipotezę o lukach kompetencyjnych, jako potencjalnej przyczynie niskiej efektywności, wsparły wyniki oceny wykonywania pracy dokonywanej przez przełożonych. W obowią-

zującym w firmie systemie ocen przełożeni posługiwali się skalą od 1 do 5, gdzie ocena 4 jest oceną akceptowaną. Ocena handlowców dotyczyła czterech obszarów wykonywanych zadań: kontaktu z klientem, analizy potrzeb klienta, przekonywania klienta (prezentacji oferty) oraz finalizacji sprzedaży. Aby oszacować związek przejawianych kompetencji z efektywnością, podzielono zespół handlowców na dwie grupy. Pierwsza to pracownicy, którzy przez ostatnie cztery miesiące uzyskiwali średnio niższe wyniki od przeciętnej. Druga grupa to pracownicy, którzy przez ostatnie cztery miesiące uzyskiwali średnio wyższe wyniki od przeciętnej. Porównanie średnich ocen dokonywanych przez przełożonych w obu grupach wykazało różnice istotne statystycznie (tab. 2).

Tabela 2. Porównanie średnich ocen przełożonego w zakresie sposobu wykonywania pracy w grupach z wynikami poniżej przeciętnej oraz powyżej przeciętnej

Kryterium	Gr. średnie wyniki sprzedażowe poniżej przeciętnej (N = 15)		Gr. średnie wyniki sprzedażowe powyżej przeciętnej (N = 15)		t	df	ist.
	M	SD	M	SD			
Wykonanie pracy – ocena przełożonego	3,73	0,51	4,18	0,39	-2,722	28	0,01

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprojektowane badanie miało na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie o przyczyny niskiego poziomu kompetencji, a co za tym idzie o przyczyny niskiej efektywności.

4.1. Wykorzystane metody

Przeprowadzono działania służące pomiarowi następujących aspektów:

1) **wiedza praktyczna** – do pomiaru wiedzy o tym, jakie zachowania i działania sprzyjają osiągnięciu optymalnych rezultatów, wykorzystano baterię trzech testów kompetencyjnych. Przeprowadzone testy pozwoliły na uzyskanie wyników na temat kompetencji: społecznych, organizacyjnych oraz osobistych. Możliwy do uzyskania wynik w każdym teście mieści się w przedziale od 0 do 100. Ogólny wynik w zakresie wiedzy praktycznej to średnia obliczona z wyników trzech testów;

2) **umiejętności** – badane były podczas wywiadu behawioralnego oraz obserwacji w trakcie realizacji zadań. Ocenie podlegały umiejętności społeczne (komunikatywność, przekonywanie), umiejętności samodzielnej organizacji pracy oraz umiejętności adaptacyjne związane z radzeniem sobie ze zmianą oraz stresem;

3) **motywacja** – chęć do przejawiania pożądanych zachowań, a także ogólny poziom zaangażowania do pracy badane były podczas wywiadu;

4) **ocena warunków pracy** – osoby badane podczas wywiadu wypowiadały się na temat organizacji pracy, dostępności zasobów niezbędnych do wykonania zadań oraz sprawności przepływu informacji.

Wywiad, podczas którego badane były umiejętności, motywacja oraz ocena warunków pracy został przeprowadzony przez 5 specjalistów ds. personalnych na podstawie wystandaryzowanego scenariusza. Składał się on z części odpowiadających wymienionym kryteriom. W części pierwszej oraz drugiej struktura wywiadu opierała się na pytaniach behawioralnych. Część poświęcona umiejętnościom wzbogacona była o obserwacje zachowań w trakcie wykonywania pracy. Odpowiedzi oraz zachowania pracowników były oceniane na pięciostopniowej skali, gdzie poszczególne wartości oznaczały: 1 – brak umiejętności; 2 – poziom podstawowy; 3 – poziom dobry; 4 – poziom zaawansowany; 5 – poziom wybitny. Ostatnia część to standardowy wywiad dotyczący warunków pracy. Odpowiedzi udzielone przez pracowników zostały ocenione na pięciostopniowej skali, gdzie poszczególne poziomy skali oznaczają warunki: 1 – uniemożliwiające efektywne wykonanie zadań; 2 – utrudniające efektywne wykonywanie zadań; 3 – bez wpływu na efektywne wykonanie zadań; 4 – pomagające w efektywnym wykonaniu zadań; 5 – zapewniające efektywne wykonanie zadań.

4.2. Wyniki

Analiza uzyskanych wyników pozwoliła wykluczyć warunki organizacyjne jako potencjalną przyczynę niskiej efektywności w zespole. Jak pokazują wyniki badania, ocena warunków pracy nie różni się istotnie w grupach o „niskiej” i „wysokiej” efektywności (zob. tab. 3).

Tabela 3. Porównanie średnich wyników audytu kompetencyjnego w grupach pracowników uzyskujących rezultaty poniżej i powyżej przeciętnej – wyniki analizy dla testu t

Kryterium	Gr. średnie wyniki sprzedażowe poniżej przeciętnej (N = 15)		Gr. średnie wyniki sprzedażowe powyżej przeciętnej (N = 15)		t	df	ist.
	M	SD	M	SD			
Wiedza praktyczna	69,53	3,90	72,66	4,03	-2,163	28	0,04
Umiejętności	2,86	0,35	3,28	0,35	-3,282	28	0,00
Motywacja	2,48	0,41	2,75	0,44	-1,761	28	0,09
Warunki pracy	3,01	0,24	3,03	0,17	-0,291	28	0,77

Źródło: Opracowanie własne.

W zakresie motywacji różnice w badanych grupach okazały się statystycznie istotne na poziomie tendencji. Warto natomiast odnotować, że niezależnie od uzyskiwanych wyników pracownicy w obu grupach odznaczyli się stosunkowo niskim wynikiem w tym aspekcie. Zmienne, w zakresie których odnotowano wyraźnie istotne różnice pomiędzy grupami to umiejętności oraz wiedza praktyczna. Szczegółowa analiza różnicy pomiędzy średnimi wynikami w poszczególnych testach wykazała, że grupy istotnie różniące się w przypadku kompetencji organizacyjnych (osoby osiągające efekty powyżej przeciętnej ($M = 71,28$; $SD = 4,86$) uzyskiwały wyższe wyniki w teście od osób osiągających efekty poniżej przeciętnej ($M = 67$; $SD = 5,49$); $t = -2,312$; $df = 28$; $p = 0,03$) oraz osobistych (grupa z ponadprzeciętnymi wynikami ($M = 74,51$; $SD = 4,16$) uzyskała wyższe wyniki w porównaniu z grupą o wynikach poniżej przeciętnych ($M = 68,82$; $SD = 3,97$); $t = -3,830$; $df = 28$; $p < 0,00$). W przypadku oceny umiejętności nie zaobserwowano zróżnicowania – wszystkie oceniane aspekty istotnie niżej były ocenione w przypadku osób osiągających rezultaty poniżej przeciętnej.

Podsumowując, tak jak przedstawia to tabela 4, przyczyn niekompetencji oraz niskiej efektywności pracowników działu sprzedaży można doszukiwać się w niskim poziomie umiejętności, wiedzy praktycznej oraz motywacji do zachowania się w pożądanym sposób.

Tabela 4. Przyczyny niedopasowania kompetencyjnego – podsumowanie wyników audytu

Grupa pracowników	Wie	Potrafi	Chce	Warunki	Podsumowanie
Wyniki poniżej przeciętnej	+/-	-	-	+	Przejawy niekompetencji i zatrzymanie procesu uczenia się.
Wyniki powyżej przeciętnej	+	+	+/-	+	Kompetentne działania z pojedynczymi objawami rezygnacji lub wypalenia.

Źródło: Opracowanie własne.

Niepokojący jest również stosunkowo niski poziom motywacji wśród pracowników niezależnie od osiąganych efektów. Nasilenie tego objawu może doprowadzić do spadku wyników sprzedaży w całej organizacji. W zestawieniu ze stosunkowo dobrymi ocenami warunków pracy, przyczynami spadku motywacji do kompetentnego działania mogą być np. uwarunkowania i zmiany rynkowe, przekładające się na decyzje klientów niezależne od kompetencji przedstawicieli handlowych.

5. Podsumowanie

Na podstawie przeanalizowanego przypadku można wskazać zalety rozszerzenia audytu kompetencyjnego o badanie poszczególnych komponentów kompetencji oraz warunków organizacyjnych. W zależności od zdiagnozowanej przyczyny niedopasowania rekomendowane będą różne dziania rozwojowe. W odniesieniu do wyżej opisanych wyników audytu, pracownicy uzyskujący rezultaty poniżej przeciętnej charakteryzowali się istotnie niższym poziomem umiejętności, a także nieco niższym poziomem wiedzy praktycznej oraz motywacji. W tej sytuacji skuteczne mogą okazać się podstawowe szkolenia z zakresu standardów i technik sprzedaży. Podczas tych szkoleń szczególny nacisk powinien zostać położony na rozwój wiedzy proceduralnej (o tym, jak wykonywać zadania). Pracownicy ci mogą również wymagać wsparcia coachingowego (ze strony menedżera lub zewnętrznego doradcy) w zakresie rozwoju umiejętności, ale przede wszystkim w zakresie podnoszenia motywacji do rozwoju. Stosunkowo niski poziom motywacji w obu grupach może również sugerować potrzebę zmian organizacyjnych, np. w procesie wyznaczania celów lub w systemie premiowania. Podsumowując, te i inne wnioski, które można wyciągnąć na podstawie wyników przeprowadzonego audytu zgodnie z zaprezentowanym schematem, przekonują o wartości rozwiązania. Prezentowana procedura nie jest oczywiście wolna od ograniczeń. Poza aspektem czasowym i kosztowym, trudność polega na doborze odpowiednich metod badających poszczególne komponenty kompetencji. Dostępne metody nie zawsze spełniają standardy w zakresie rzetelności i trafności, a w zakresie niektórych kryteriów pozyskanie odpowiedniego narzędzia może być zadaniem niewykonalnym¹⁴. Mimo tego, z perspektywy potencjalnych korzyści (również w kontekście uniknięcia kosztów chybionych działań rozwojowych) wysiłek ten może się opłacić.

Literatura

- Ajzen I., *The theory of planned behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1991.
- Chlewiński Z., *Kształtowanie się umiejętności*, w: *Psychologia i poznanie*, red. M. Materska, T. Tyszka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- Filipkowska A., Jurek P., Molenda N., *Pakiet Kompetencyjny. Metodologia i narzędzia*, Wyd. ProFirma, Sopot 2004.
- Jurek P., *Analiza wybranych metod oceny kompetencji zawodowych*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S. A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.

¹⁴ P. Jurek, *Rzetelność i trafność pomiaru kompetencji transferowalnych z wykorzystaniem wybranych narzędzi i metod*, w: *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, red. S. Konarski, D. Turek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

- Jurek P., *Rzetelność i trafność pomiaru kompetencji transferowalnych z wykorzystaniem wybranych narzędzi i metod*, w: *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, red. S. Konarski, D. Turek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Łukaszewski W., Doliński D., *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, GWP, Gdańsk 2000.
- Maruszewski T., *Psychologia poznania. Sposoby rozumienia siebie i świata*, GWP, Gdańsk 2001.
- Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, GWP, Gdańsk 1996.
- McClelland D.C., *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist” 1973, No. 1.
- McClelland D.C., *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*, „Psychological Science” 1998, No.5.
- Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Routledge, London 1966.
- Reber A.S., *Słownik psychologii*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
- Ryle G., *The Concept of Mind*, Barnes and Noble, New York 1949.
- Schank R.C., Abelson R.P., *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Erlbaum, Hillsdale, NJ 1977.
- Spencer L.M., Spencer S.M., *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York 1993.
- Sternberg R.J., Forsythe G.B., Hedlund J., Horvath J.A., Wagner R.K., Williams W.M., Snook S.A., Grigorenko E., *Practical Intelligence in Everyday Life*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.

Paweł Jurek

Uniwersytet Gdański

Konstrukcja i zastosowanie testów kompetencyjnych na przykładzie Zestawu Testów Kompetencji Podstawowych

***Streszczenie.** Celem artykułu jest zaprezentowanie procedury tworzenia testów kompetencyjnych. Testy te pozwalają na badanie zakresu wiedzy praktycznej na temat pożądanych wzorców zachowań z obszaru diagnozowanych kompetencji. Pytania testowe składają się z opisu sytuacji zadaniowej oraz trzech możliwych rozwiązań/zachowań. Zadaniem osoby wypełniającej test jest ocena efektywności każdej z trzech możliwych opcji na pięciostopniowej skali. Prezentowana w referacie metoda omówiona jest na przykładzie Zestawu Testów Kompetencji Podstawowych opracowanego przez P. Jurka, A. Wiącek oraz J. Kolendę. Analizowany zestaw zawiera trzy testy: Test Kompetencji Społecznych, Organizacyjnych oraz Osobistych. Referat obejmuje prezentację wyników badań standaryzacyjnych w zakresie rzetelności oraz trafności narzędzi. Ostatnia część artykułu jest poświęcona zagadnieniom zastosowania testów kompetencji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.*

1. Wprowadzenie

Wraz z rosnącą popularnością zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie kompetencji, wzrasta zapotrzebowanie na rzetelne i trafne metody diagnozy i oceny pracowników w tym zakresie. Wśród najczęściej stosowanych w organizacjach metod są oceny w miejscu pracy na podstawie kwestionariuszy lub skal obserwacyjnych (w tym 180 i 360 stopni) oraz *Assessment & Development Center*¹. Ich podstawowym ograniczeniem jest konieczność obserwacji realnych zachowań osoby ocenianej, dlatego są bardzo czasochłonne i kosztowne. Odpowiedzią na te ograniczenia są testy kompetencyjne, definiowane jako wystandaryzo-

¹ P. Jurek, *Rzetelność i trafność pomiaru kompetencji transferowalnych z wykorzystaniem wybranych narzędzi i metod*, w: *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, red. S. Konarski, D. Turek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

wane zestawy zadań (jednostek testowych), których wykonanie angażuje dowolny komponent kompetencji. Dodatkowym założeniem jest to, aby zadania, z których składają się testy, mogły być wykonywane przez badanych w formie papier-
-ołówki lub za pośrednictwem komputera, bez konieczności oceniania zachowań w trakcie badania.

Celem artykułu jest prezentacja założeń teoretycznych oraz właściwości psychometrycznych testów kompetencyjnych. Wyniki analiz oraz wnioski przedstawione w opracowaniu mogą stanowić źródło wskazówek na temat interpretacji wyników oraz zastosowania testów w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególnie istotna z perspektywy zastosowania narzędzi do diagnozy kompetencji zawodowych jest świadomość ich ograniczeń, na które zwrócono uwagę w podsumowaniu niniejszej pracy.

2. Podstawy teoretyczne Zestawu Testów Kompetencji Podstawowych

Podstawą teoretyczną stworzonego zestawu testów kompetencji podstawowych jest behawioralne podejście do zarządzania kompetencjami. Podejście to w centrum zainteresowań stawia zachowania sprzyjające efektywności pracowników². Prekursorem tego podejścia jest D.C. McClelland, który podkreślał rolę konkretnych zachowań, uznawanych za pożądane na danym stanowisku z powodu ich wpływu na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów³. Kontynuatorami tego podejścia są m.in. R.E. Boyatzis – autor modelu efektywnego wykonywania pracy⁴ oraz L.M. Spencer i S.M. Spencer⁵. Podstawowymi założeniami behawioralnego podejścia do kompetencji zawodowych są:

- koncentrowane się na zachowaniach przejawianych w trakcie wykonywania zadań,
- podatność kompetencji na proces uczenia się w efekcie nabywania doświadczenia,
- obserwowalność/mierzalność zachowań oraz dyspozycji warunkujących te zachowania, co umożliwi definiowanie kompetencyjnych opisów stanowisk oraz analizowanie potrzeb rozwojowych w tym obszarze.

² S. Horton, *Competencies in people resourcing*, w: *People Resourcing and Talent Planning. HRM in Practice*, 4th ed., red. S. Pilbeam, M. Corbridge, Pearson Education, Essex 2010, s. 61-89.

³ D.C. McClelland, *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „*American Psychologist*” 1973, No. 1.

⁴ R.E. Boyatzis, *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.

⁵ L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York 1993.

Zachowania będące przejawem konkretnych kompetencji ujawniają się dzięki interakcji trzech dyspozycji, jakimi są: wiedza proceduralna (praktyczna), umiejętności oraz motywacja do zachowania się w określony sposób.

Kluczowym komponentem kompetencji w kontekście testów kompetencyjnych, będących przedmiotem niniejszego artykułu, jest wiedza. Badana przez nas wiedza pragmatyczna („jak się zachowywać”) odpowiada definiowanej przez R. Ryle’a wiedzy proceduralnej, czyli „wiedzy, jak”⁶. Zgodnie z koncepcją R.C. Schanka i R.P. Abelsona wiedza proceduralna przechowywana jest w formie skryptów poznawczych, rozumianych jako reprezentacje sekwencji zdarzeń zawierające informacje o uczestnikach, rzeczach, przebiegu czynności oraz celu danego zdarzenia⁷. Aby dokładniej oddać charakterystykę tego typu wiedzy, warto przypomnieć zaproponowane przez T. Mądrzyckiego pojęcie wiedzy pragmatycznej, która pełni funkcję instrumentalną, tzn. umożliwia jednostce realizowanie codziennych zadań⁸. M. Polanyi dla określenia wiedzy nabywanej w wyniku codziennych doświadczeń wprowadził termin wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*)⁹. Wiedza ta ma charakter proceduralny, nabywana jest w wyniku własnego doświadczenia i co najważniejsze ma wartość praktyczną dla sprawności działania osoby. Strukturę wiedzy ukrytej można przedstawić w postaci implikacji: **Jeżeli** <warunek> **oraz** <warunek> **to** <konsekwencja> **ponieważ** <uzasadnienie>¹⁰. Na przykład: **Jeżeli** <jesteś wraz z szefem na formalnym spotkaniu z klientem> **oraz** <twój szef podczas prezentacji popełnia błąd> **oraz** <twój szef nie prosi cię o komentarz> **to** <nie poprawiaj swojego szefa> **ponieważ** <pozwoli to uniknąć podważenia jego aury w oczach klienta>. Komponent wiedzy o tym, jak się zachować jest warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym z perspektywy efektywności funkcjonowania zawodowego. Pozostałe komponenty, tj. umiejętności oraz motywacja, a także aspekt uwarunkowań sytuacyjnych nie są przedmiotem badań testami i dlatego nie zostały szerzej omówione w tym artykule.

Najbardziej popularna metodologia testów do pomiaru wiedzy ukrytej została opracowana przez Sternberga i in., m.in. na potrzeby badań, poświęconych kryteriom sukcesu zawodowego oficerów armii¹¹. Testy wiedzy ukrytej z powodze-

⁶ R. Ryle, *The Concept of Mind*, Barnes and Noble, New York 1949, za: T. Maruszewski, *Psychologia poznania. Sposoby rozumienia siebie i świata*, GWP, Gdańsk 2001.

⁷ R.C. Schank, R.P. Abelson, *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Erlbaum, Hillsdale, NJ 1977.

⁸ T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, GWP, Gdańsk 1996.

⁹ M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Routledge, London 1966, za: R.J. Sternberg, G.B. Forsythe, J. Hedlund, J.A. Horvath, R.K. Wagner, W.M. Williams, S.A. Snook, E. Grigorenko, *Practical Intelligence in Everyday Life*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.

¹⁰ R. J. Sternberg et al., *Practical Intelligence...*

¹¹ R.J. Sternberg, G.B. Forsythe, J.A. Horvath, S.A. Snook, R.K. Wagner, J. Hedlund, T. Tremble, W. M. Williams, F. Grigorenko, *Tacit Knowledge in the Workplace*, Yale University, New Haven 1999; R.J. Sternberg et al., *Practical Intelligence...*

niem stosuje się również w obszarze zarządzania oraz sprzedaży¹², a także edukacji¹³. W metodologii tej pytania testowe składają się z opisów powszechnie spotykanych sytuacji oraz zestawu zachowań lub opisów działań, będących reakcją na daną sytuację. Zadaniem osoby wypełniającej test jest ocenienie na skali szacunkowej, na ile dane zachowanie lub działanie jest efektywne. Punktacja tego typu testów opiera się na porównaniu odpowiedzi udzielonych przez osobę badaną z ocenami ekspertów, czyli pracowników, którzy są powszechnie uznani za bardzo efektywnych w obszarze, którego test dotyczy. Poprzez swoją specyfikę, testy wiedzy ukrytej bardzo często są „szyte na miarę”. Rzadziej można odnotować próby opracowania uniwersalnych standardów zachowań, sprzyjających efektywności w różnych organizacjach i na różnych stanowiskach. Próbą stworzenia takiego narzędzia są prace nad Zestawem Testów Kompetencji Podstawowych.

3. Procedura tworzenia Zestawu Testów Kompetencji Podstawowych

Zgodnie z przyjętymi założeniami, kompetencje podstawowe można zaobserwować niezależnie od specyfiki organizacji oraz wykonywanych zadań. Kompetencje te nabywane są i rozwijane przez całe życie w ramach wykonywania różnorodnych zadań, niekoniecznie związanych z pracą zawodową¹⁴. Prace nad stworzeniem zestawu testów diagnozujących kompetencje podstawowe podzielono na 3 etapy.

Etap 1: Identyfikacja zestawu kompetencji podstawowych

Punktem wyjścia było przeanalizowanie dostępnych opracowań na temat istniejących modeli kompetencyjnych, a także spisanie zachowań oczekiwanych na różnych stanowiskach w 5 wybranych organizacjach¹⁵. Następnie usunięto zachowania charakterystyczne dla profilu działalności firmy lub przypisane wybranym grupom pracowników. W efekcie powstał roboczy katalog 225 uniwersalnych zachowań. Drugim krokiem była klasyfikacja wyłonionych zachowań. Kryterium stworzenia odrębnej grupy zachowań było ich współwystępowanie

¹² R.J. Sternberg et al., *Practical Intelligence...*

¹³ N. Leonard, G.S. Insch, *Tacit knowledge in academia: A proposed model and measurement scale*, „The Journal of Psychology” 2005, No. 6, s. 495-512.; G.S. Insch, N. McIntyre, D. Dawley, *Tacit knowledge: A refinement and empirical Test of the Academic Tacit Knowledge Scale*, „The Journal of Psychology” 2008, No. 6, s. 561-579.

¹⁴ P. Jurek, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi pracowników w nowoczesnych organizacjach*, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M. Zawadzka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 77-114.

¹⁵ Tamże.

podczas wykonywania zadań lub wzajemne podobieństwo. W warsztatach poświęconych grupowaniu wskaźników w kompetencje brali udział psychologowie i specjaliści z zakresu HRM. Zaakceptowane kategorie zachowań zostały nazwane i rozpisane na obserwacyjne skale behawioralne. W tworzonym modelu kompetencji podstawowych przyjęto 5-stopiową skalę rozwoju: 1 – poziom niski; 2 – podstawowy; 3 – dobry; 4 – zaawansowany; 5 – wybitny. Wszystkie kompetencje zostały opisane przykładowymi zachowaniami charakterystycznymi dla każdego z wyodrębnionych poziomów.

W przeprowadzonym procesie zidentyfikowano cztery kategorie kompetencji: społeczne, organizacyjne, osobiste oraz poznawcze. Punktem wyjścia do stworzenia kategorii były obszar funkcjonowania oraz kategoria sytuacji, w których dane kompetencje mają zastosowanie. Każda z wyłonionych grup zawiera trzy kompetencje bazowe.

Kompetencje społeczne:

- 1) wywieranie wpływu – przekonywanie innych do prezentowanego stanowiska i nakłanianie do proponowanego kierunku działania,
- 2) współdziałanie – nawiązywanie pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów,
- 3) komunikatywność – zapewnienie przepływu i wymiany informacji pomiędzy sobą oraz innymi.

Kompetencje organizacyjne:

- 1) planowanie – ustalanie przebiegu działań z uwzględnieniem etapów, priorytetów i potrzebnych zasobów oraz określanie wskaźników ich realizacji,
- 2) organizowanie – integrowanie działań w celu osiągnięcia zaplanowanych rezultatów,
- 3) kontrolowanie – kontrolowanie zgodności przebiegu prac z wyznaczonym planem oraz oczekiwanymi rezultatami.

Kompetencje osobiste:

- 1) adaptacja do zmiany – łatwość w dostosowaniu się do zmieniających się warunków sytuacji,
- 2) koncentracja na zadaniu – podejmowanie i podtrzymywanie działań ukierunkowanych na osiągnięcie założonych rezultatów,
- 3) radzenie sobie ze stresem – funkcjonowanie w sytuacjach, którym towarzyszy napięcie emocjonalne.

Kompetencje poznawcze:

- 1) myślenie analityczne – szczegółowe badanie właściwości sytuacji z nacięciem na rozkład na części składowe;
- 2) myślenie koncepcyjne – tworzenie ogólnych koncepcji oraz strategii działań z uwzględnieniem kompleksowej oceny sytuacji;

3) innowacyjność – poszukiwanie nowych sposobów realizacji zadań oraz otwartość na stosowanie niestandardowych rozwiązań.

Etap 2: Tworzenie pytań i opracowanie wersji eksperymentalnej

Autorzy pytań testowych dokładnie przeanalizowali zachowania opisujące poszczególne kompetencje. Dla każdej z nich opracowali listę sytuacji zadaniowych, z którymi poradzenie sobie wymagałoby zachowania się w określony dla danej kompetencji sposób. Sytuacje zostały dobrane tak, aby każda osoba mogła odnieść je do własnego doświadczenia lub w łatwy sposób wyobrazić siebie w tej roli. W kolejnym kroku, dla każdego opisu sytuacji opracowano po trzy możliwe reakcje – propozycje zachowań, działań, które można podjąć w danej sytuacji. Przyjęto zasadę, że zestaw możliwych reakcji nie musi zawierać jednoznacznie złego (nieefektywnego) lub optymalnego działania. Tak skonstruowane jednostki testowe zostały poddane ocenie grupie sędziów kompetentnych. Zadaniem 8 sędziów była ocena każdego pytania na skali „trafność pytania” („Określ na skali od 1 do 5, na ile pytanie odnosi się do sytuacji wymagającej zdefiniowanej wyżej kompetencji”). Do opracowania eksperymentalnej wersji testu wykorzystano po 10 najlepiej ocenianych pozycji badających każdą z 12 kompetencji. Najniższa średnia ocena trafności zakwalifikowanych pozycji została odnotowana dla kompetencji myślenie koncepcyjne ($M = 4,52$; $SD = 0,15$). W przypadku zestawu pytań do tej kompetencji sędziowie odznaczyli się również najniższą spójnością (W -Kendalla = 0,694; χ^2 = 49,9). Najwyżej sędziowie kompetentni ocenili trafność pytań z zakresu adaptacji do zmian ($M = 4,81$; $SD = 0,1$), gdzie odnotowano również najwyższą zgodność ocen (W -Kendalla = 0,817; χ^2 = 58,84). Osoby pełniące rolę sędziów kompetentnych zostały również poproszone o udział w panelu poświęconym wstępnej (jakościowej) weryfikacji klucza odpowiedzi.

Etap 3: Badania kalibracyjne oraz standaryzacyjne z wykorzystaniem eksperymentalnej wersji testów

Eksperymentalna wersja testów została wykorzystana w badaniach kalibracyjnych z udziałem doświadczonych specjalistów z zakresu HRM ($N = 295$). Uzyskane w badaniu wyniki posłużyły do statystycznej weryfikacji klucza odpowiedzi, która obejmowała wyłonienie 1/4 osób z najlepszymi wynikami oraz 1/4 osób z najgorszymi wynikami i porównanie rozkładów odpowiedzi na poszczególne pytania w obu grupach, co umożliwiło wprowadzenie odpowiedniej korekty. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie badań standaryzacyjnych w celu oszacowania podstawowych parametrów psychometrycznych narzędzia. Podstawowe badanie zostało uzupełnione analizą wyników audytu kompetencyjnego z wykorzystaniem zestawu testów, zorganizowanego dla grupy przedstawicieli handlowych ($N = 30$).

4. Konstrukcja i przebieg badania testem kompetencyjnym

Zestaw składa się z czterech testów kompetencyjnych (po 30 pytań każdy) badających opisane wcześniej grupy kompetencji. Każde pytanie testowe składa się z opisu sytuacji zadaniowej oraz trzech możliwych rozwiązań – reakcji. Zadaniem osoby badanej jest ocenienie każdej reakcji na 5-stopniowej skali pod względem jej efektywności. Kolejne poziomy skali oznaczają: 1 – reakcja w ogóle nieskuteczna; 2 – reakcja mało skuteczna; 3 – trudno określić skuteczność reakcji; 4 – reakcja raczej skuteczna; 5 – reakcja bardzo skuteczna.

Tabela 1. Przykład pytania w teście kompetencyjnym

Opis sytuacji:		całkowicie nieskuteczne			bardzo skuteczne	
Dowiadujesz się, że Twój współpracownik popełnił kilka znaczących błędów, które mogą wpłynąć na powodzenie wykonania zadania. Ty nie uczestniczysz w tym zadaniu, ale jesteś specjalistą w dziedzinie, której ono dotyczy. Co robisz w tej sytuacji?						
Możliwe reakcje:		1	2	3	4	5
A	Nie wtrącasz się w realizację czyichś zadań	1	2	3	4	5
B	Informujesz współpracownika o zauważonych przez siebie błędach i deklarujesz, że w razie potrzeby możesz mu pomóc w wykonaniu zadania	1	2	3	4	5
C	Informujesz współpracownika o zauważonych przez siebie błędach i proponujesz, że sam je naprawisz	1	2	3	4	5

Źródło: Opracowanie własne.

Badanie zestawem testów kompetencyjnych przebiega za pośrednictwem portalu internetowego. Każde pytanie wyświetlane jest na kolejnym ekranie. Aby przejść do następnego pytania, trzeba zaznaczyć odpowiedź i kliknąć „Dalej”. Maksymalny czas na udzielenie odpowiedzi wynosi 2 minuty. Nie ma możliwości powrotu do poprzednich pytań i poprawiania ich. Test można przerwać dwukrotnie i w późniejszym terminie wrócić do jego uzupełniania.

Każde pytanie testowe posiada klucz w postaci oceny efektywności każdej z odpowiedzi, dokonanej przez ekspertów. Punktacja danego pytania wynika z różnicy pomiędzy udzielonymi odpowiedziami a kluczem. Wzór na obliczanie wyniku dla pytania wygląda następująco:

$$WO = \left[1 - \frac{R}{\max R} \right] \times 10,$$

gdzie:

WO – liczba punktów uzyskana za odpowiedź na dane pytanie,

maxR – maksymalna możliwa różnica pomiędzy odpowiedziami na dane pytanie a kluczem,

R – różnica pomiędzy odpowiedziami osoby badanej na pytanie a kluczem.

Za odpowiedzi na każde pytanie można uzyskać od 0 do 10 punktów. Łączny wynik dla jednej kompetencji mieści się w przedziale od 0 do 100. Wynik surowy (liczba punktów uzyskana w teście) zostaje przeliczony zgodnie z tabelą norm na poziom rozwoju kompetencji od 1 (niski) do 5 (wybitny).

5. Charakterystyka psychometryczna Zestawu Testów Kompetencji Podstawowych

Trzy z omówionych testów kompetencji (Test Kompetencji Poznawczych nie był walidowany w pierwszym etapie badań standaryzacyjnych) zostały zweryfikowane pod względem rzetelności oraz trafności na podstawie wyników trzech badań standaryzacyjnych z udziałem 2180 osób. Uczestnikami pierwszego badania byli specjaliści z zakresu HRM (N = 295), drugiego użytkownicy portalu internetowego poświęconego karierze (N = 1855), natomiast trzeciego przedstawiciele handlowi (N = 30). Każda osoba badana wypełniła co najmniej jeden test, w tym 687 osób wypełniło co najmniej dwa testy, a 490 osób wypełniło wszystkie trzy testy. Dane do analiz zostały zebrane anonimowo, we wrześniu 2010 r. Ponieważ uczestnicy badania internetowego nie byli zobowiązani do wypełnienia pól z danymi biograficznymi, w przypadku wielu kategorii danych odnotowano braki. Wśród osób wypełniających testy za pośrednictwem portalu 75,4% to kobiety; 24,2% – mężczyźni; 0,3% osób nie zaznaczyło płci. Średni wiek respondentów to 23,2 lata (N = 1599; SD = 5,96; min = 19; max = 62). Wśród 368 osób, które udzieliły odpowiedzi na temat posiadanego wykształcenia, 4,6% zaznaczyło wykształcenie gimnazjalne lub zasadnicze; 32,1% średnie; 27,4% wyższe I stopnia; 29,9% wyższe II stopnia oraz 6% podyplomowe. Na pytanie o posiadane doświadczenie zawodowe odpowiedziało jedynie 208 osób badanych. Średni staż pracy w tej grupie to 4,2 lata (SD = 4,3; min = 1; max = 23). 19,4% badanych zadeklarowało co najmniej roczne doświadczenie na stanowisku menedżerskim.

Porównanie średnich wyników w testach kompetencyjnych ze względu na płeć (test t) oraz wykształcenie (ANOVA) nie wykazało istotnych różnic. Wyjątkiem w przypadku płci była kompetencja Adaptacja do zmian, w zakresie której kobiety uzyskały nieco niższy wynik (M = 69,1; SD = 8,9) od mężczyzn (M = 71; SD = 9,3) (t = - 2,028, df = 480). Natomiast w przypadku wykształcenia w zakresie kompetencji komunikatywność osoby z wykształceniem wyższym II stopnia

uzyskały wynik najwyższy ($M = 75,3$; $SD = 6,6$; $N = 103$), potem kolejno osoby z wykształceniem: wyższym I stopnia ($M = 73,8$; $SD = 5,7$; $N = 97$), podyplomowym ($M = 72,9$; $SD = 13,9$; $N = 22$), średnim ($M = 72,3$; $SD = 6,9$; $N = 108$) i gimnazjalnym ($M = 70,4$; $SD = 5,7$; $N = 17$) ($F(4,342) = 3,316$; $p = 0,01$).

5.1. Rzetelność

Za miarę rzetelności uznano współczynnik spójności wewnętrznej α Cronbacha, który obliczono dla każdej z 9 kompetencji oraz wyników ogólnych dla 3 badanych testów (tab. 2). Jedynie w przypadku kompetencji Adaptacja do zmian, wartość współczynnika wskazuje na satysfakcjonującą rzetelność. W przypadku współczynników liczonych dla wyników ogólnych testów wszystkie trzy wartości są zadowalające.

Tabela 2. Współczynniki spójności wewnętrznej α Cronbacha dla poszczególnych testów

Test	α Cronb.	Kompetencja	α Cronb.	N
Kompetencji Społecznych	0,783	Wywieranie wpływu	0,524	1929
		Współdziałanie	0,580	
		Komunikatywność	0,632	
Kompetencji Osobistych	0,779	Adaptacja do zmian	0,719	724
		Koncentracja na zadaniu	0,582	
		Radzenie sobie ze stresem	0,512	
Kompetencji Organizacyjnych	0,770	Planowanie	0,586	582
		Organizowanie	0,571	
		Kontrolowanie	0,569	

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane rezultaty pozwalają w dalszych analizach przyjąć ogólne wyniki testów za rzetelne miary trzech grup kompetencji. W przypadku wyników liczonych dla poszczególnych kompetencji, wnioskowanie jest ograniczone.

5.2. Trafność

W celu zweryfikowania trafności teoretycznej testów założono, że wyniki badanych kompetencji odzwierciedlą 3-czynnikową strukturę odpowiadającą modelowi teoretycznemu. Przed przystąpieniem do interpretacji wyników analizy czynnikowej, oceniono dane na podstawie współczynnika macierzy korelacji (wyznacznik = 0,049), miary adekwatności próby ($KMO = 0,87$) oraz testu sferyczności Bartletta (przybliżone chi-kwadrat = 1440,9, $df = 36$, $p < 0,01$). Uzyskane wartości pozwoliły na przeprowadzenie analiz z wykorzystaniem

przygotowanego zbioru danych. Dla przeprowadzonej analizy całkowita wyjaśniona wariancja przy założeniu 3 składowych wyniosła 67,24. Jednakże jedynie dwie pierwsze składowe odpowiedzialne były za nie mniejszą część wariancji niż oryginalne zmienne (początkowa wartość własna > 1). Dlatego przeanalizowano również wariant po pozostawieniu jedynie 2 czynników. Całkowita wyjaśniona wariancja przy założeniu 2 składowych wyniosła 58,22. Porównanie macierzy składowych dla obu wariantów zawiera tabela 3.

Tabela 3. Porównanie macierzy rotowanych składowych w modelu 3- i 2-czynnikowym

Kompetencja	Model 3-czynnikowy			Model 2-czynnikowy	
	czynnik			czynnik	
	1	2	3	1	2
Adaptacja do zmiany	0,782			0,708	
Kontrolowanie	0,778			0,731	
Dążenie do rezultatu	0,629			0,655	
Planowanie	0,621			0,725	
Wywieranie wpływu		0,811			0,819
Współdziałanie		0,801			0,802
Komunikatywność		0,782			0,782
Radzenie sobie ze stresem			0,889	0,557	
Organizowanie	0,442		0,636	0,704	

Metoda wyodrębnienia czynników – głównych składowych. Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera. Rotacja osiągnęła zbieżność w 4 (model 3-czynnikowy) i 3 (model 2-czynnikowy) iteracjach. Uwaga: Wartości poniżej 0,4 są usunięte z wydruku dla zwiększenia jego czytelności.

Źródło: Opracowanie własne.

W rozwiązaniu 2-czynnikowym pierwszy czynnik wyjaśnia wariancję sześciu zmiennych, drugi zaś – pozostałych trzech. Interpretacja drugiego czynnika nie przysparza trudności, zawiera on bowiem kompetencje społeczne odzwierciedlające teoretycznie zakładaną kategorię. Natomiast pierwszy czynnik obejmujący zarówno kompetencje organizacyjne, jak i osobiste może być interpretowany jako obszar kompetencji odpowiedzialny za samodzielne, sprawne funkcjonowanie zadaniowe. Mimo braku dowodów na potwierdzenie struktury 3-czynnikowej testów, uwzględniając wyniki wcześniejszych analiz (w tym badania z udziałem sędziów kompetentnych oraz analizy rzetelności) przyjęto oryginalną strukturę wyników testów odpowiadających zdefiniowanym grupom kompetencji. Na decyzję tę wpłynęły również wnioski z prac Sternberga, z których wynika, że podejście walidacji testów oparte na kryterium może być problematyczne w przypadku konstruktów, takich jak wiedza ukryta, które charakteryzują się

niską spójnością wewnętrzną oraz słabą strukturą czynnikową¹⁶. Autorzy w odniesieniu do koncepcji wiedzy ukrytej, przy oszacowaniu trafności testów, zaproponowali podejście S. Messicka, które m.in. ujmuje trafności jako znaczenie wyników testowych, a nie tylko jako cechy testu czy też procesu oceny¹⁷. Messick wyróżnił sześć aspektów trafności: treściowy, merytoryczny, strukturalny, zewnętrzny, związany z uogólnieniem oraz konsekwencjami wyników.

Poszukując dalszych dowodów trafności treściowej testów, przeprowadzono kolejne badania, pozwalające na porównanie wyników uzyskiwanych w testach z wynikami oceny kompetencji oraz efektywności pracowników dokonywanych w ramach audytu. W badaniu wzięło udział 30 przedstawicieli handlowych, pracujących w dużej firmie oferującej usługi dla biznesu. Osoby badane zostały objęte oceną dokonywaną podczas wywiadów. Badano ich kompetencje, wiedzę profesjonalną, motywację do pracy, opinie na temat warunków organizacyjnych oraz uzyskiwane przez nich efekty. Założono, że: (1) Im wyższe wyniki w testach kompetencyjnych, tym wyższe efekty pracowników (trafność teoretyczna); (2) Wyniki uzyskane w testach będą pozytywnie korelowały z wynikami oceny kompetencji pracowników dokonywanej podczas wywiadu behawioralnego (trafność zbieżna); (3) Wyniki uzyskiwane w testach nie będą korelowały z wynikami wywiadów w zakresie wiedzy profesjonalnej, motywacji oraz warunków pracy (trafność różnicowa). Tabela 4 prezentuje wskaźniki korelacji pomiędzy zmiennymi mierzonymi w badaniu.

Tabela 4. Współczynnik korelacji pomiędzy wynikami audytu

Wyniki audytu	1	2	3	4	5	6	7
1. Test Kompetencji Społecznych	–						
2. Test Kompetencji Organizacyjnych	0,453						
3. Test Kompetencji Osobistych	0,567	0,648					
4. Organizacja i warunki w pracy – wywiad							
5. Kompetencje – wywiad			0,388				
6. Motywacja – wywiad			0,463		0,676		
7. Wiedza zawodowa – wywiad			0,316		0,737	0,436	
8. Efektywność (średnia sprzedaż z ostatnich 4 miesięcy)		0,450	0,448		0,463	0,567	0,633

N = 30. Uwaga: Współczynniki korelacji na poziomie istotności $p > 0,1$ zostały usunięte z tabeli.

Źródło: Opracowanie własne.

¹⁶ R.J. Sternberg et al., *Practical Intelligence...*

¹⁷ S. Messick, *Trafność oceny psychologicznej. Ustalanie trafności wniosków wyciągniętych na podstawie odpowiedzi osób badanych i sposobu wykonywania przez nie zadań jako naukowe badanie znaczenia wyniku*, w: *Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, GWP, Gdańsk 2005, s. 384-402.

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że w przypadku kompetencji organizacyjnych oraz osobistych istnieje zależność pomiędzy wynikami uzyskiwanymi w testach a wskaźnikami efektywności. Odnotowano również korelację pomiędzy wynikami testowymi a ocenami kompetencji pochodzącymi z wywiadu behawioralnego. Związek ten jednak występuje tylko w przypadku kompetencji osobistych. Nie udało się natomiast potwierdzić hipotezy o braku korelacji pomiędzy wynikami pomiaru kompetencji a ocenami innych aspektów. Przyczyną trudności w ustaleniu trafności kryterialnej mogło być zastosowanie metody wywiadu behawioralnego, która jest metodą subiektywną, jako zewnętrznego źródła informacji na temat testowanych zmiennych. Podsumowując, na tym etapie badań nie udało się potwierdzić trafności zbieżnej oraz różnicowej. Częściowo potwierdzono natomiast trafność teoretyczną. Aspekty te muszą być dalej weryfikowane w badaniach odznaczających się większą trafnością zewnętrzną, angażujących zdecydowanie większą liczbę badanych oraz wykorzystujących dodatkowe narzędzia o potwierdzonej wartości psychometrycznej.

6. Podsumowanie

Testy kompetencyjne mają zastosowanie przede wszystkim w sytuacjach, w których potrzebne są informacje na temat kompetencji wielu osób w ograniczonym czasie, np. w przypadku wstępnej selekcji kandydatów. Z racji tego, że testy kompetencyjne odnoszą się do pomiaru wiedzy praktycznej, z powodzeniem mogą być wykorzystywane w analizie potrzeb rozwojowych, ocenie efektywności działań szkoleniowych oraz sprawdzają się jako narzędzie wspierające indywidualną ocenę pracownika. Na podstawie przedstawionych w niniejszym artykule wyników analiz, można sformułować dwa kluczowe wnioski: po pierwsze należy pamiętać, że wiedza praktyczna jest jednym z trzech komponentów kompetencji, a jej posiadanie jest warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym do pojawienia się pożądanego zachowania. Niemniej jednak wykazany związek pomiędzy wynikami testów kompetencyjnych a efektywnością zawodową pozwala traktować je jako predyktor kompetencji. Wniosek ten wspierają również wyniki badania trafności fasadowej metodą sędziów kompetentnych, a także rezultaty analizy rzetelności ogólnych wyników testów. Po drugie, struktura wyników testów wynikająca z analizy czynnikowej oraz wyniki analizy rzetelności dla poszczególnych kompetencji przekonują do ostrożności w interpretowaniu wyników w kategorii konkretnych konstruktów. Problemy w uzyskaniu potwierdzenia trafności zbieżnej oraz różnicowej skłaniają do prezentacji wyników w kategoriach ogólnych obszarów lub w ogóle jako jednego wskaźnika kompetencji podstawowych. Warto pamiętać o wynikach badań Sternberga, z których wynika, że wiedza ukryta – choć istotna z perspektywy efektywności – nie daje się zamknąć w ramy trwałych konstruktów. Jako potencjał jawi się bardziej

w kategoriach dynamicznych i wielowymiarowych struktur, istotnie zależnych od kontekstu sytuacyjnego. Dlatego też tak trudne jest skonstruowanie testu badającego uniwersalne – niezależne od kontekstu stanowiska i warunków wykonywania pracy – jednostki wiedzy. Na koniec, w zakresie stosowania testów kompetencyjnych warto zarekomendować dwie dobre praktyki. Pierwsza to stosowanie co najmniej kilku niezależnych metod pomiaru kompetencji – testy mogą być jedną z nich. Druga to wewnątrzorganizacyjne weryfikowanie wpływu wyników badania wiedzy praktycznej na efekty pracy w poszczególnych grupach stanowisk. Posiadając takie „lokalne” punkty odniesienia, zwiększamy możliwości interpretacyjne wyników testów i poprawiamy trafność decyzji podejmowanych na ich podstawie.

Literatura

- Boyatzis R.E., *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Horton S., *Competencies in people resourcing*, w: *People Resourcing and Talent Planning. HRM in Practice*, 4th ed., ed. S. Pilbeam, M. Corbridge, Pearson Education, Essex 2010.
- Insch G.S., McIntyre N., Dawley D., *Tacit knowledge: A refinement and empirical Test of the Academic Tacit Knowledge Scale*, „The Journal of Psychology” 2008, No. 6, s. 561-579.
- Jurek P., *Rzetelność i trafność pomiaru kompetencji transferowalnych z wykorzystaniem wybranych narzędzi i metod*, w: *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, red. S. Konarski, D. Turek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Jurek P., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi pracowników w nowoczesnych organizacjach*, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A. M. Zawadzka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 77-114.
- Leonard N., Insch G.S., *Tacit knowledge in academia: A proposed model and measurement scale*, „The Journal of Psychology” 2005, No. 6, s. 495-512.
- Messick S., *Trafność oceny psychologicznej. Ustalenie trafności wniosków wyciągniętych na podstawie odpowiedzi osób badanych i sposobu wykonywania przez nie zadań jako naukowe badanie znaczenia wyniku*, w: *Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, GWP, Gdańsk 2005.
- Maruszewski T., *Psychologia poznania. Sposoby rozumienia siebie i świata*, GWP, Gdańsk 2001.
- Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, GWP, Gdańsk 1996.
- McClelland D.C., *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist” 1973, No. 1.
- Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Routledge, London 1966.
- Ryle G., *The Concept of Mind*, Barnes and Noble, New York 1949.
- Schank R.C., Abelson R.P., *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Erlbaum, Hillsdale, NJ 1977.
- Spencer L.M., Spencer S.M., *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York 1993.
- Sternberg R.J., Forsythe G.B., Hedlund J., Horvath J.A., Wagner R.K., Williams W.M., Snook S.A., Grigorenko E., *Practical Intelligence in Everyday Life*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
- Sternberg R.J., Forsythe G.B., Horvath J.A., Snook S.A., Wagner R.K., Hedlund J., Tremble T., Williams W.M., Grigorenko E., *Tacit Knowledge in the Workplace*, Yale University, New Haven 1999.

Dorota Godlewska-Werner

Uniwersytet Gdański

Test HR Style Zachowania – metoda diagnozy kompetencji

***Streszczenie.** Celem artykułu jest prezentacja metody – testu HR Style Zachowania. Jest to rzetelna metoda do pomiaru typów zachowania i kompetencji. Wynik w teście wskazuje na natężenie 4 stylów zachowania i 27 kompetencji miękkich. Metoda została opracowana przez W. Szulc oraz D. Godlewską-Werner i opiera się na założeniach koncepcji W.M. Marstona.*

1. Wprowadzenie

Test HR Style Zachowania oparty jest na teorii ludzkiego zachowania, stworzonej przez amerykańskiego psychologa Williama Moultona Marstona na początku lat 20. ubiegłego wieku. Test został opracowany przez Wandę Szulc i Dorotę Godlewską-Werner jako alternatywa dla drogich narzędzi wykorzystywanych w rekrutacji i selekcji personelu oraz projektach rozwojowych i coachingu przez organizacje. Opisuje cztery typy zachowań ludzi w organizacjach – Wojownik, Przyjaciel, Rzecznik i Analityk – oraz przedstawia kompetencje kluczowe na gruncie zawodowym. Celem artykułu jest prezentacja metody, jej wykorzystanie oraz walory psychometryczne.

Kompetencje to potencjał istniejący w człowieku, który wpływa na realizację zadań na danym stanowisku pracy¹. Na kompetencje składają się takie elementy jak: wykształcenie, wiedza, doświadczenie, umiejętności, uprawnienia do działania, postawy i zachowania, predyspozycje, uzdolnienia, wewnętrzna motywacja i cechy psychofizyczne, a nawet stan zdrowia². Kompetencje wpływają na odpo-

¹ R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982, s. 12.

² T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 25.

wiedni poziom wykonania zadania, charakteryzują się zmiennością, co umożliwia ich rozwój, a także mierzalnością, co pozwala na ich uchwycenie poprzez pomiar³.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji i podziałów kompetencji, począwszy od klasycznego podziału R.E. Boyatzisa, po podział kompetencji na poznawcze, funkcjonalne, społeczne i metakompetencje, dokonany przez F. Delamare le Deista i J. Wintertona⁴. Boyatzis wyróżnił kompetencje podstawowe, progowe, wymagane na danym stanowisku oraz dotyczące działania i wiążące się z wynikami pracy i domeny stanowiska⁵. Wśród kompetencji uniwersalnych pracowników wymienia się efektywność, samodzielność, odpowiedzialność, uczciwość i zdolność współpracy⁶. Natomiast efektywność pracy określonych pracowników zależy od specyficznych kompetencji pracowniczych.

2. Wielowymiarowy pracownik

Określone kompetencje pracownicze definiują różne style zachowania w obszarze organizacji. Model, który stanowił punkt wyjścia dla testu HR Style Zachowania to koncepcja Williama Moultona Marstona. Pomimo tego, że opisana ona została w latach dwudziestych XX w., jest nadal aktualna. Marston wyróżnił cztery typy zachowania człowieka na podstawie behawioralnych oznak stanów emocjonalnych związanych z percepcją siebie w odniesieniu do środowiska⁷. Akronim typologii powszechnie rozpoznawany i używany, który powstał z nazw tych typów, to DISC. Typy zachowań są opisane na dwóch wymiarach: postrzeganie otoczenia i percepcja swojej siły (tab. 1).

Tabela 1. Typy zachowania w organizacji opisane na dwóch wymiarach

Percepcja środowiska jako nieprzychylna	Poczucie większej siły w porównaniu z otoczeniem		Percepcja środowiska jako przychylne
	Typ dominujący	Typ wywierający wpływ	
	Typ sumienny	Typ stabilny	
	Poczucie mniejszej siły w porównaniu z otoczeniem		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Ritchey, *I'm stuck, You're stuck*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2002, s. 29 oraz J. Straw, *The 4-Dimensional Manager*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2002, s. 20.

³ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17-22.

⁴ T. Oleksyn, dz. cyt., s. 23.

⁵ R.E. Boyatzis, dz. cyt., s. 23-25.

⁶ T. Oleksyn, dz. cyt., s. 30.

⁷ W.M. Marston, *Emotions of Normal People*, Routledge, London 1999, s. 103.

Koncepcja Marstona zakłada, że człowiek nie może być charakteryzowany tylko przez jeden typ zachowania, ponieważ zachowujemy się w różny sposób w zależności od sytuacji⁸. Dlatego można mówić o pracowniku wielowymiarowym, który posiada kompetencje wchodzące w skład poszczególnych stylów, ale z różnym nasileniem. Na każdy typ zachowania składają się różne kategorie kompetencji (tab. 2).

Tabela 2. Typy zachowań w organizacji z uwzględnionymi kompetencjami

Nazwa typu	Nazwa wg Marstona	Nazwa wg Straw	Kompetencje kluczowe dla danego typu
Dominujący	<i>Dominance</i>	<i>Dominance</i>	Przywództwo Orientacja na cel Dążenie do rozwoju Energia i zaangażowanie Samodzielność Zarządzanie zmianami
Wywierający wpływ	<i>Inducement</i>	<i>Influence</i>	Budowanie relacji Asertywność Umiejętność współpracy Energia i zaangażowanie
Stabilny	<i>Submission</i>	<i>Supportiveness</i>	Pomaganie innym Opanowanie Budowanie relacji Asertywność Budowanie zaufania Umiejętność współpracy
Sumienny	<i>Compliance</i>	<i>Conscientiousness</i>	Dokładność Przestrzeganie procedur Zarządzanie czasem Odpowiedzialność Orientacja na cel

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W.M. Marston, *Emotions of Normal People*, Routledge, London 1999, s. 107-111 oraz Straw J., dz. cyt., s. 21.

Poznanie swojego stylu zachowania wpływa pozytywnie na budowanie relacji z otoczeniem oraz efektywność w pracy⁹. Dzięki temu potrafimy określić swoje mocne strony i obszary wymagające poprawy, potrzeby, a także obawy i lęki. Świadomość słabszych stron pozwala rozwijać takie umiejętności, które zwiększają elastyczność w repertuarze zachowań.

⁸ J. Straw, *The 4-Dimensional Manager*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2002, s. 151.

⁹ T. Ritchey, *I'm stuck, You're stuck*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2002, s. xi.

3. HR Style Zachowania

Test HR Style Zachowania powstał z potrzeby stworzenia alternatywy dla drogich, dostępnych na rynku metod (np. Extended DISC, Thomas International), w wyniku fascynacji typologią zachowań w organizacjach autorek – W. Szulc i D. Godlewskiej-Werner. Punktem wyjścia była koncepcja W. M. Marstona. Na jej podstawie stworzono opis czterech stylów zachowania wraz z kluczowymi kompetencjami. Do każdej kompetencji zaproponowano kilka pytań, które w dalszej fazie pracy nad metodą zostały ocenione przez sędziów kompetentnych, na ile charakteryzują one daną kompetencję. Dla każdego stwierdzenia obliczono statystyki opisowe, takie jak średnia i odchylenie standardowe. Wybrano itemy o najwyższej średniej i o najniższej wartości odchylenia standardowego.

Test składa się z 96 stwierdzeń opisujących różne zachowania. Zadaniem badanego jest zaznaczenie na czterostopniowej skali, w jakim stopniu dane stwierdzenie odnosi się do niego (gdzie 1 oznacza – zdecydowanie do mnie nie pasuje, 2 – raczej do mnie nie pasuje, 3 – raczej do mnie pasuje, 4 – zdecydowanie do mnie pasuje).

HR Style Zachowania nie jest testem osobowości, a opisem zachowań, które wybieramy w zależności od sytuacji. W wyniku wypełnienia testu uzyskuje się informacje o dominującym stylu zachowania badanego oraz konstelacji pozostałych typów, a także poziomie poszczególnych kompetencji. Czterem typom zachowań opisanym przez Marstona nadano nazwy: Wojownik, Rzecznik, Przyjaciół i Analityk (tab. 3).

Kompetencje, których dotyczy metoda to: dokładność, przestrzeganie przepisów/procedur, zarządzanie czasem, odpowiedzialność, orientacja na cel, samodzielność, kreatywność, inicjatywa, przedsiębiorczość, analityczne myślenie, podejmowanie decyzji – analiza, podejmowanie decyzji – szybkość, rozwiązywanie problemów, zarządzanie konfliktem, zarządzanie zmianami, przywództwo, konformizm, energia i zaangażowanie, dążenie do rozwoju, budowanie relacji, budowanie zaufania, umiejętność współpracy, asertywność – odmawianie, asertywność – wyrażanie emocji, pomaganie innym, opanowanie/empatia, opanowanie emocji, dbanie o równowagę praca–życie.

Występują one we wszystkich czterech typach zachowań, jednak z różnym natężeniem. Na przykład, o ile dla Wojownika jest bardzo istotna samodzielność, o tyle dla Przyjaciół nie ma już tak dużego znaczenia. Podobnie jest w przypadku budowania relacji – dla Rzecznika jest ono niezwykle ważne, natomiast dla Analityka jest zdecydowanie mniej istotne.

Tabela 3. HR Style Zachowania – opis poszczególnych typów

Styl zachowania	Opis stylu zachowania	Przykładowe pytanie
Wojownik – styl dominujący	Nastawiony na realizację zadań. Szybko podejmuje decyzje i rozwiązuje problemy. Chętnie wprowadza zmiany, lubi wyzwania. Lubi przewodzić innym. Lubi mieć autorytet. Kwestionuje uznane prawa. Dąży do doskonałości	Jestem nastawiony na osiągnięcie wyników
Rzecznik – styl wywierający wpływ	Chętnie wprowadza zmiany i inspiruje innych. Ma wiele pomysłów. Działa energicznie, pod wpływem impulsu. Towarzyski. Dbą o przyjazną atmosferę. Nie lubi się koncentrować na szczegółach. Dostrzega możliwości i pozytyw	Tworzę środowisko, które jest motywujące dla innych
Przyjaciel – styl stabilny	Wspiera innych. Lojalny. Działa bez pośpiechu w sytuacji zmian, zgodnie z przyjętymi zasadami. Potrafi poświęcić swoje potrzeby na rzecz innych	Wolę współpracować niż rywalizować
Analitik – styl sumienny	Sumienny, dokładny i powściągliwy. Koncentruje się na szczegółach. Podejmuje decyzje po wnikliwym przeanalizowaniu problemu zgodnie z instrukcjami i procedurami. Dbą o wysokie standardy pracy	Efektywniej pracuję, jeśli mam jasno określone wytyczne

Źródło: Opracowanie własne.

4. Walory psychometryczne testu HR Style Zachowania

Testem HR Style Zachowania przebadano 125 osób w wieku od 20 do 51. Przeprowadzone analizy statystyczne pokazują, że test HR Style Zachowania jest metodą rzetelną, Alfa-Cronbacha dla każdej kategorii kompetencji wynosi od 0,61 do 0,85 (tab. 4).

Alfa-Cronbacha dla stylu dominującego wynosi 0,74, dla stylu wywierającego wpływ – 0,66, dla stylu stabilnego – 0,67, natomiast dla stylu sumiennego – 0,75 (wszystkie style liczą po 24 stwierdzenia).

Rzetelność połówkowa dla poszczególnych kompetencji oraz stylów jest zadowalająca. Natomiast wskaźnik mocy dyskryminacyjnej poszczególnych pozycji wchodzących w skład kolejnych kategorii kompetencji i stylów zachowania jest dodatni na dobrym poziomie.

Analiza korelacji pokazuje, że istnieje zależność między stylami zachowania a poszczególnymi kompetencjami, zgodnie z założeniami koncepcji Marstona.

Styl Wojownika koreluje dodatnio z szybkością w podejmowaniu decyzji, inicjatywą i przedsiębiorczością, rozwiązywaniem problemów, zarządzaniem konfliktem, orientacją na cel, przywództwem, energią i zaangażowaniem, zarządzaniem czasem, dążeniem do rozwoju, kreatywnością i konformizmem (tab. 5).

Natomiast istnieje ujemna zależność między stylem dominującym a pomaganiem innym. Oznacza to, że Wojownik jest zdecydowany i zdeterminowany, wykazuje się inicjatywą, potrafi skutecznie rozwiązywać problemy i konflikty. Jednak bywa krytyczny wobec innych i ma wobec nich wygórowane wymagania.

Tabela 4. Rzetelność poszczególnych kategorii kompetencji wchodzących w skład testu HR Style Zachowania

Kompetencja	Liczba stwierdzeń	Alfa-Cronbacha
Dokładność	6	0,65
Budowanie relacji	12	0,69
Analityczne myślenie	4	0,61
Samodzielność	2	0,62
Orientacja na cel	6	0,73
Zarządzanie czasem	6	0,72
Podejmowanie decyzji – analiza	2	0,73
Podejmowanie decyzji – szybkość	2	0,63
Zarządzanie zmianami	6	0,64
Inicjatywa, przedsiębiorczość	4	0,63
Zarządzanie konfliktem	2	0,68
Przywództwo	6	0,61
Rozwiązywanie problemów	4	0,64
Konformizm	2	0,68
Opanowanie – empatia	2	0,69
Opanowanie emocji	2	0,68
Asertywność – odmawianie	2	0,85
Asertywność – wyrażanie emocji	2	0,65
Umiejętność współpracy	4	0,69
Odpowiedzialność	2	0,64
Energia, zaangażowanie	2	0,68
Równowaga praca-życie	2	0,66
Kreatywność	2	0,66
Przestrzeganie procedur	2	0,67
Dążenie do rozwoju	2	0,61
Pomaganie innym	4	0,61
Budowanie zaufania	2	0,61

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5. Zależność pomiędzy stylami zachowania a kompetencjami

Kompetencja	Wojownik	Rzecznik	Przyjaciel	Analitik
Dokładność	0,17	-0,01	0,33*	0,75*
Budowanie relacji	-0,14	0,48*	0,57*	0,23
Analityczne myślenie	0,15	0,23	-0,18	0,08
Samodzielność	-0,20	0,04	0,38*	0,52*
Orientacja na cel	0,56*	0,01	0,04	0,66*
Zarządzanie czasem	0,38*	0,02	0,07	0,45*
Podejmowanie decyzji – analiza	0,00	-0,06	0,15	0,55*
Podejmowanie decyzji – szybkość	0,69*	0,13	-0,18	0,23
Zarządzanie zmianami	-0,18	-0,01	0,28*	0,38*
Inicjatywa, przedsiębiorczość	0,66*	0,19	-0,46*	-0,04
Zarządzanie konfliktem	0,65*	0,25*	-0,26*	0,02
Przywództwo	0,48*	0,44*	-0,14	0,07
Rozwiązywanie problemów	0,66*	0,48*	-0,19	0,17
Konformizm	0,30*	-0,03	0,11	-0,33*
Opanowanie – empatia	0,22	0,21	0,37*	0,27*
Opanowanie emocji	0,05	0,09	-0,24	-0,27*
Asertywność – odmawianie	0,14	-0,07	0,32*	-0,06
Asertywność – wyrażanie emocji	-0,02	0,58*	0,48*	0,15
Umiejętność współpracy	-0,20	0,34*	0,34*	0,04
Odpowiedzialność	0,17	0,25*	0,36*	0,46*
Energia, zaangażowanie	0,46*	0,46*	-0,09	0,21
Równowaga praca-życie	-0,12	0,30*	0,11	-0,20
Kreatywność	0,32*	0,41*	-0,10	-0,13
Przestrzeganie procedur	-0,17	-0,28*	0,22	0,45*
Dążenie do rozwoju	0,33*	0,09	-0,18	0,01
Pomaganie innym	-0,35*	0,38*	0,73*	0,14
Budowanie zaufania	-0,06	0,23	0,52*	0,27*

* Istotność na poziomie $p < 0,05$.

Źródło: Opracowanie własne.

Styl Rzecznika koreluje dodatnio z asertywnością rozumianą jako wyrażanie emocji, budowaniem relacji, rozwiązywaniem problemów, energią i zaangażowaniem, przywództwem, kreatywnością, pomaganiem innym, umiejętnością współpracy, umiejętnością zachowania równowagi praca-życie, odpowiedzialnością

i zarządzaniem konfliktem. Ujemna korelacja występuje między stylem wywierającym wpływ a przestrzeganiem procedur. Na podstawie badań Rzecznik jawi się jako osoba dbająca o dobre relacje z innymi i sprzyjającą atmosferę, a także mobilizująca innych do działania. Jednak może mieć trudności z zaakceptowaniem obowiązujących procedur, przez co może nie wywiązywać się ze wszystkich zobowiązań.

Styl Przyjaciela koreluje dodatnio z pomaganiem innym, budowaniem relacji, budowaniem zaufania, asertywności rozumianej jako wyrażanie emocji, samodzielnością, empatią, odpowiedzialnością, umiejętnością współpracy, dokładnością, asertywnością rozumianą jako odmawianie i zarządzaniem zmianami. Styl stabilny koreluje ujemnie z inicjatywą i przedsiębiorczością oraz zarządzaniem konfliktem. Oznacza to, że Przyjaciel to osoba wrażliwa na potrzeby innych, jednak jest ostrożny w swoich działaniach i unika sytuacji konfliktowych.

Styl Analityka koreluje dodatnio z dokładnością, orientacją na cel, podejmowaniem decyzji – analizą, samodzielnością, odpowiedzialnością, przestrzeganiem procedur, zarządzaniem czasem, zarządzaniem zmianami oraz budowaniem zaufania. Istnieje ujemna korelacja między stylem sumiennym a konformizmem i opanowaniem emocji. Wyniki te pokazują, że Analityk charakteryzuje się solidnością, wnikliwością i systematycznością. Natomiast woli pracować samodzielnie według swoich zasad, odrzucając sugestie innych.

5. Podsumowanie

Prezentowany test HR Style Zachowania jest rzetelną metodą, która służy do diagnozy kompetencji oraz stylu zachowania w organizacji. Rzetelność stwierdzeń wchodzących w skład 4 typów zachowania plasuje się na poziomie od 0,66 do 0,75, natomiast rzetelność poszczególnych kategorii kompetencji wynosi od 0,61 do 0,85. Dzięki badaniu testem HR Style Zachowania określa się dominujący styl zachowania oraz poziom pozostałych typów, a także poszczególne kompetencje miękkie. Metoda może być wykorzystywana w procesie rekrutacji i selekcji, oceny pracowniczej czy w ramach określania planu rozwoju osobistego. Na podstawie przeprowadzonych badań można powiedzieć, że pod względem statystycznym wyniki uzyskane w teście odnoszą się do koncepcji Marstona. Poszczególne style zachowania – Wojownik, Rzecznik, Przyjaciel i Analityk – korelują istotnie z kompetencjami, które opisują w literaturze wymienione typy. Wojownik jest typem dążącym do osiągnięć, niepoddającym się przeciwnościom. Rzecznik to styl, który pociąga za sobą innych. Przyjaciel skupia ludzi wokół siebie i z nimi współdziała. Natomiast Analityk ze spokojem wykonuje kolejne działania w sposób jak najbardziej akuratywny.

Literatura

- Boyatzis R.E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Marston, W.M., *Emotions of Normal People*, Routledge, London 1999.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Ritchey T., *I'm stuck, You're stuck*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2002.
- Straw J., *The 4-Dimensional Manager*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2002.

Abstracts

Competences of employees and the functioning of a modern organisation

Jacek WOŹNIAK

On the concept of “competence” as a basis for human resource management and four meanings of the term competence in the management sciences

The different uses of the term “competence” are analyzed. The origin of the concept is located in recruitment practices, where clear and precise meaning is of importance. The word “competence” has different meanings in education and strategic management. Corporate competence and work competence are analyzed and the differences described.

Jacek WOŹNIAK

Four models of competencies in human resource management

The article analyzes the requirements of “competence” in each subsystem of human resource management that is based on the competencies model. For the sake of economy, we postulate the usage of four different models of competencies, because the needs for each HRM subsystem are substantially different. A precise competence concept is useful only in traditional compensation systems and selection.

Ilona PENC-PIETRZAK

The creating of organization’s key competencies

Modern companies to achieve the successes in a market must have a better offer than their competitors, providing customers with added value. For that purpose, they should create and develop the key competencies, which are the set of different skills, complementary resources and procedures that underpin the company's competitive capabilities and sustainable advantage. The aim of the article is to highlight the importance of creating and developing these competencies in the organization for better taking the opportunities, formulating the unique strategy and concentrating the staff on realization of company’s mission.

Joanna HERNIK

Core competences of nongovernmental organization

It would seem that problems of competition refers to business activity only, however dilemmas of efficient management and gaining competencies, especially in permanent lack of resources, comprise non-profit sphere as well. In this paper, potential competences of a nongovernmental organization, a market body with specific hallmarks, are discussed. As one of the core competence of a nongovernmental organization, ability of persisting without external resources can be recognized. Moreover, capability of activity guided by lofty ideas and trust, and maintaining personal relationships can be point out as other ones.

Anna DOLOT

Conditions of an effective employees' appraisal system preparation based on competencies

The aim of the article is to present the main areas that need to be considered when preparing employees' appraisal system based on competencies. In the first place, employees' appraisal system and its aims were defined. Next, the term of competencies was explained. Hereinafter, the following stages of employees' appraisal system based on competencies were proposed. Special attention was devoted to aims, tasks, and difficult situations that may occur in the certain job position. Also, the competencies' appraisal scale was given. Key elements of employees' appraisal system based on competencies implementation were also underlined.

Iwona MALINOWSKA, Agnieszka ROLA-JARZĘBOWSKA

Importance of assessment in the process of working for the professional competencies management and employee's development

Evaluating employees is one of the basic tools to identify and examine the level of competence of persons employed in the organization. The study shows the importance of proper preparation of employee evaluation system and its role in the organization, as well as contains an analysis of a staff survey one of the banks on a system of periodic employee assessments.

Małgorzata TYRAŃSKA

Methods of managerial competences appraisal of enterprise management

The subject of this paper is managerial competence. Competences comprise the potential that contributes to efficient and ethical management and shall subject to regular assessment. General knowledge and experience do not ensure success for a manager– it is practical use of the knowledge and experience in terms of management of the company that in fact counts. On account of the above thesis, this study presents methods of managerial competences appraisal, as well as common use hereof in practice in the examined enterprises.

Dagmara PENKALA

**Employees' assessment based on their competence.
Using evaluation to plan future trainings and employees' development**

The process of employees' evaluation takes place in most companies. However, the criteria used for that evaluation do not translate into daily activities of employees and are often unclear. They may also have hardly anything to do with appropriate business area. Thus, modern companies ought to peel the direction of human resources management based on competence. As a result, it is easier to determine a company's requirements. Moreover, employees become aware of the actions they should undertake in order to pursue their objectives with full competence. The argument put in this article is the view that the competence based evaluation is the key tool used to manage workers' development, that is, introducing training and staff development plans. If the competencies are evaluated fairly and professionally in the process of staff performance evaluation, the company acquires the necessary data for proper management of human potential.

Janina STANKIEWICZ, Hanna BORTNOWSKA

**Evaluation of the training effectiveness organized for the employees
as an opportunity to improve their results (in the light of empirical research)**

Evaluation of the training process and its effects is an important activity that can improve the quality and effectiveness of educational actions in the organization. The paper presents some approaches to this evaluation, and indicates the possibilities of their use to improve the results of training sessions in the banks. It also shows the results of empirical studies, which were conducted in the last quarter of 2008, relating to, e.g. some approaches to training evaluation which were used or marginalized in the banking branches of lubuskie voivodeship.

Urban PAULI

**Competences of Cracow University of Economics (CUE) graduates
– employers' expectations**

In this article the author presents 20 core competencies of the CUE graduates required by employers. The list of these competencies was created after the analysis of information gathered in the interviews conducted with HR specialists or managers in various companies. The interviews were a part of a project carried out at CUE "competency diagnosis and development as a key success factor on the labor market". On the basis of the data concerning job specification and particular task description a list of top 10 detailed competencies was created.

Eugeniusz MICHALSKI

The paradigm of managers of enterprise competence

At the beginning this paper presents the components of manager competence, describes skills of managers and values based management. Next, are put under consideration the factors shaping the management efficiency and effectiveness. Then, components of values based management are put forward. In the end, the impact of enterprise culture and ethical issues are up for discussion.

Barbara DRZEWIECKA

Managerial competences in the SME sector in the Middle Pomerania region

An improvement and development of managerial competences as a source of the organization's success is becoming one of the required conditions to maintain the position on the market and to develop enterprises from the SME sector. The present study covers the results of a test survey whose purpose was to identify the importance of key managerial competences, to define a set of those competences that managers wish to develop as well as preferences concerning forms to improve the said competences. An image was presented of certain self-awareness on the part of managers on various management levels. A particular attention was paid to the constant requirement to develop and extend managerial competences.

Katarzyna CZOP

The role and competences of managers in organization based on learning

The article presents the characteristics of organization based on learning, the essence of employee engagement, factors affecting the level of commitment and its importance for learning processes. In addition, the article presents the role and the influence of managers' competences on building and supporting employee engagement.

Paulina BĄKOWSKA, Nina STĘPNICKA

Competences of entrepreneurs and managers in functioning of Internet enterprises on the basis of polish and foreign on-line services

Contemporary founders and leaders of on-line enterprises, as members of the generation of the population explosion and the Net Generation, are featured with professional predispositions, skills and competences, which in addition to innovations, creativity, bravery, discovering new passions, as well as with the "luck factor" can make a effective recipe for success. However case studies of selected Internet commerce enterprises indicate that the creators and leaders of the most popular on-line services, not only from e-commerce branch, are usually men, especially from X and Y Generations.

Magdalena SZUMSKA

Competencies of managers in medical organisations – dentistry cases

The article is about competencies of dentists-managers in dentists onto polish market. There is huge gap between real and anticipating competencies of dentists-managers. First of all, that situation is caused by official medical education system. Seven case-studies presents competence gap in management of dentist organisations by dentists.

Bernard BIŃCZYCKI

The current competency requirements for local government officers

An important factor in regional development is the efficiency of the functioning of local public administration, both at the municipal, county and province. Competence and ability of officials to ensure their correct use by the management office decides to a large extent on the ability of the whole institution to obtain efficient service for investors and residents. The paper presents the most important qualification requirements necessary to perform efficient work in local government units. It also discusses the characteristics of social expectations about the quality of the officials and the postulated characteristics of the competences.

Agnieszka Izabela BARUK

**Vertical and horizontal communication in the polish employees' opinions
– the results of researches**

In the article the problems related to vertical and horizontal communication in contemporary enterprises were presented. On the base of the field empirical researches the respondents' opinions about communication between them and their chiefs were described. The special attention was paid to respondents' opinions about features which should have the ideal manager. Their influence on building relations with employees was presented too. The strong and weak sides of formal and informal interpersonal relations were underlined with point of organization culture view.

Dariusz TUREK

Moral competence and self-leadership: empirical analysis

The following work focuses on the issues concerning a relation between moral competence and self-leadership strategies. Not only is this work a review of literature on the subject but it also presents theoretical analyses which suggest that there is a two-way relationship between these two aspects of human functioning. The work further presents empirical research carried out on 176 postgraduate students that verifies the presumption of essential relations between moral competence and self-leadership strategies. The finding reveals that this competence is determined by the following skills: assessing views and assumptions, setting goals and focusing on mental imagery of successful future performance.

Aneta KISIEL

Managerial stress

Competences are specific predispositions in the scope of knowledge, abilities and basis making sure that the tasks are realized on a high level. Performing given tasks in a correct way can be disturbed. Managerial stress leads to lowering the efficiency of manager's activities which manifests in difficulties in making appropriate decisions, fear against taking risk and responsibility as well as conflicts with subordinates. All dysfunctions disturb the efficient activity of the organization. In this report it was tried to determine causes and results of managerial stress in an organization and a proposal how to overcome it was presented.

Magdalena FILIPIAK, Joanna RAPCEWICZ

Workaholism as the one of the pathologies of the contemporary organization

This research focuses on the workaholism as the one of the pathologies that occurs in organizations. Not only does this phenomenon deteriorate the quality of company functioning but also it became a social problem. According to the researches, addicted person suffers from plenty of ailments including inability to cope with different branches of life such as emotions, relationships, stress or private life. This paper reveals the Antonovsky's theory that states the connection between internal and external factories that decide in favor of health or illness. The article realizes the enormous influence of society, work conditions and personal traits on difficult way to recover. Another thing included is the role of the law rules in preventing worker's health but they don't meet the expected task.

Małgorzata GOTOWSKA, Anna JAKUBCZAK

Types of management and the existence of Mobbing in enterprise – study case

The main aim of the work was to enquire into the impact of types of management on mobbing. The company is of service sector, there are 192 employees. Research lasted from September to October of 2010 year. Types of management have been identified using Reddin's method. The findings of this study indicate that the democratic type of management dominates in the examined enterprise.

Agnieszka SPRINGER

The problems of defining and classifying the competence of employees

More and more companies use the competence-based management. At the same time in the literature can be seen problems with definitions and classifications of competence. The article presents the results of own studies realized on a sample of 468 working age people living in the district of Poznań. The result of this study was the identification of seven clusters of competencies.

Anna WIECZOREK-SZYMAŃSKA

Methodological problems of competencies' assessment

The paper discusses the methodological problems that the researcher can face when measures and reports competencies. The most common difficulties are: the differences in defining the term "competence", the various opinions on components of competencies, use of the similar names to describe different competencies, the problems that arise in the process of competencies' measurement, difficulties with anticipating of needed competencies and with assessing the effectiveness of competencies' development programs.

Paweł JUREK

Diagnosis of the causes of mismatch between workers' competence to the expectations of the position

The aim of this paper is to present a comprehensive method of measuring the competence of employees in relation to the expectations posed by them on occupied positions. The presented method involves creating competency profiles, assessment of competence in the workplace and diagnoses the causes of observed discrepancies in matching employees to positions. The proposed procedures and tools have been developed based on a behavioural approach to competency management. Under the adopted model, competent performance is conditioned by procedural knowledge, skills and motivation to behave in a certain way. The paper also includes a description of the method used in one of the organizations.

Paweł JUREK

Construction and application competence tests on the example of basic competence test set

The aim of this paper is to present the procedure to create competence tests. This method allows to examining practical knowledge about the desired behaviour in the area of competence, which is tested. Test questions are made up of the description of the situation and three possible solutions / actions. The task for the person being tested is to evaluate the effectiveness of each of the three possible options for the five-point scale. The method presented in the paper is discussed on the example of the Basic Competence Test Set created by P. Jurek, A. Wiacek & J. Kolenda. The analyzed set includes three tests: Social Competence Test, Organizational Competence Test and Personal Competence Test. The paper includes the presentation of research results for standardization on the reliability and validity of the tool. The last part of the paper is devoted to issues of application of tests of competence in human resource management.

Dorota GODLEWSKA-WERNER

The HR Behavioral Styles – the method to diagnosis of competences

The aim of the article is to present a method called the HR Behavioral Styles. It is the reliable method used to diagnosis types of behavior and competences. Scores show an intensity of 4 behavioral styles and 27 soft competences. The method was constructed by W. Szulc and D. Godlewska-Werner and it is based on W. M. Marston's concept.

Noty o Autorach

Dr hab. Agnieszka Izabela BARUK, prof. nadzw. UP

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
Wydział Agrobiotechnologii
Katedra Ekonomii i Zarządzania
Kierownik Zakładu Marketingu

Paulina BĄKOWSKA

Studentka
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach
Filia w Piotrkowie Trybunalskim
Wydział Filologiczno-Historyczny

Dr Bernard BIŃCZYCKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Procesu Zarządzania

Dr inż. Hanna BORTNOWSKA

Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji

Dr inż. Katarzyna CZOP

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa

Mgr Anna DOŁOT

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Pracy

Mgr Barbara DRZEWIECKA

Politechnika Koszalińska
Instytut Ekonomii i Zarządzania
Zakład Zarządzania

Magdalena FILIPIAK

Studentka

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Wydział Nauk Społecznych

Członek Koła Naukowego Doradztwa Zawodowego i Personalnego

Dr Dorota GODLEWSKA-WERNER

Uniwersytet Gdański

Wydział Nauk Społecznych

Instytut Psychologii

Zakład Psychologii Ekonomicznej i Organizacji

Dr inż. Małgorzata GOTOWSKA

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Wydział Zarządzania

Katedra Ekonomiki, Organizacji i Zarządzania

Dr Joanna HERNIK

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Wydział Ekonomiczny

Katedra Marketingu

Dr inż. Anna JAKUBCZAK

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Wydział Zarządzania

Katedra Ekonomiki, Organizacji i Zarządzania

Dr Paweł JUREK

Uniwersytet Gdański

Wydział Nauk Społecznych

Instytut Psychologii

Zakład Psychologii Penitencjarnej i Resocjalizacji

Dr Aneta KISIEL

Politechnika Koszalińska

Instytut Ekonomii i Zarządzania

Zakład Zarządzania

Mgr Iwona MALINOWSKA

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Wydział Nauk Ekonomicznych

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa

Prof. zw. dr hab. Eugeniusz MICHALSKI

Politechnika Koszalińska
Instytut Ekonomii i Zarządzania
Kierownik Zakładu Zarządzania

Mgr Urban PAULI

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim

Dr Iłona PENC-PIETRZAK

Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji

Mgr Dagmara PENKALA

Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa
Wydział Humanistyczny

Joanna RAPCEWICZ

Studentka
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Wydział Nauk Społecznych oraz Wydział Prawa i Administracji

Mgr inż. Agnieszka ROLA-JARZĘBOWSKA

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Dr Agnieszka SPRINGER

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Finansów i Bankowości
Katedra Organizacji i Zarządzania

Prof. zw. dr hab. inż. Janina STANKIEWICZ

Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Kierownik Katedry Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji

Dr Nina STĘPNICKA

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach
Filia w Piotrkowie Trybunalskim
Wydział Filologiczno-Historyczny
Instytut Stosunków Międzynarodowych

Dr Magdalena SZUMSKA

Firma doradcza SIC! Szkolenia i Consulting w Tarnowie Podgórnym
Dyrektor Generalny

Dr Dariusz TUREK

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy

Dr Małgorzata TYRAŃSKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Procesu Zarządzania

Mgr Anna WIECZOREK-SZYMAŃSKA

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw

Dr hab. Jacek WOŹNIAK

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Organizacji i Zarządzania